



UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EM TÉCNICOS DE REABILITAÇÃO
PSICOMOTORA NO CONTEXTO PROFISSIONAL

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em
Reabilitação Psicomotora

Orientador: Professora Doutora Ana Maria Peixoto Naia

Júri:

Presidente

Professor Doutor Rui Fernando Roque Martins

Vogais

Professora Doutora Ana Isabel Amaral Nascimento
Rodrigues de Melo

Professora Doutora Ana Maria Peixoto Naia

Professora Doutora Susana Helena Correia Santos

Ana Carolina Bação Segurado Guerreiro Piçarra

2014

Agradecimentos

O primeiro agradecimento dirige-se à Professora Doutora Ana Naia, orientadora desta tese, pelo apoio e dedicação prestados nas diversas fases de elaboração deste trabalho e, por toda a sua atenção, orientação e constante disponibilidade ao longo deste percurso.

Ao Dr.^o Nuno Lobo Antunes, Dr.^a Jeniree Pereira e Dr.^o André Rica, Dr.^a Luísa Cotrim e Dr.^a Vanda Martins, por me terem recebido nas suas instituições e terem tornado possível a realização da entrevista, pois, sem este contributo a concretização deste trabalho não teria sido possível.

À Professora Doutora Cristina Espadinha pela ajuda na concretização deste projeto, nomeadamente, na formatação da tese.

À minha colega e amiga Joana Marques, pelo espírito de entreajuda e pela disponibilidade, apoio e companheirismo demonstrados ao longo desta experiência.

À minha família, ao meu namorado e às minhas amigas por acreditarem sempre em mim, naquilo que faço e por todos os ensinamentos de vida, assim como, pela forma como me acompanharam e ajudaram para a conclusão de mais uma etapa da minha formação.

Aproveito esta oportunidade para agradecer a todos os docentes que ao longo deste percurso contribuíram para a minha formação, tanto académica como pessoal, pela sua ação e conhecimentos que em muito ajudaram para a concretização deste trabalho.

De uma forma geral, agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente, contribuíram para a consecução desta etapa.

Obrigada a todos.

Resumo

O principal objetivo que norteia esta tese refere-se à promoção de competências empreendedoras em técnicos de Reabilitação Psicomotora, no contexto profissional e, traduz-se na seguinte questão de investigação: Como melhorar as competências empreendedoras dos técnicos de Reabilitação Psicomotora em contexto profissional? De modo a concretizar o objetivo estipulado foram elaborados dois artigos, um concetual e outro empírico, tendo-se reunido informação de diversas fontes, através de diferentes métodos.

Os resultados obtidos através do artigo concetual, a partir da análise do estado da arte nesta área, revelam que não foram encontrados quaisquer estudos que analisassem a temática do intraempreendedorismo e das competências empreendedoras nos técnicos de Reabilitação Psicomotora, apesar das suas evidentes vantagens. Iniciou-se, portanto, um processo de consciencialização sobre a importância de promover as competências empreendedoras nas instituições, como forma de melhorar o desempenho dos técnicos e, conseqüentemente, da própria instituição.

No que concerne ao artigo empírico, tendo este por base a promoção de competências empreendedoras nos técnicos de Reabilitação Psicomotora em contexto profissional, foi elaborado um conjunto de boas práticas/estratégias, a partir da análise da literatura e do testemunho dos diretores das instituições, para promover as competências empreendedoras na instituição, proporcionando aos técnicos, uma melhoria do perfil de competências profissionais e da própria dinâmica institucional. Assim, os resultados evidenciam alguma variação na importância atribuída por cada diretor em relação ao que mais valorizam nos técnicos de Reabilitação Psicomotora, destacando-se como competência empreendedora mais relevante a um melhor desempenho destes técnicos, a competência empreendedora relacionamento, seguindo-se a oportunidade, organização e compromisso.

Esta tese constitui-se como um pequeno passo na construção de uma sociedade empreendedora, pautada pela inovação e excelência dos serviços, onde o intraempreendedorismo e as competências empreendedoras são uma constante no quotidiano profissional dos técnicos.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Intraempreendedorismo; Competências Empreendedoras; Contexto Profissional; Reabilitação Psicomotora.

Abstract

The purpose of this thesis is to promote entrepreneurial competences in Psychomotor Rehabilitation professionals, in the professional context and is reflected in the following research question: How to improve entrepreneurial competences of Psychomotor Rehabilitation professionals in the professional context? To achieve this purpose, two articles were developed: a conceptual article and an empirical article, which have gathered information from different sources, using different methods

The results obtained through the conceptual article, from the analysis of the state of art in this field, reveal that no studies were found about intrapreneurship and entrepreneurial competences, in Psychomotor Rehabilitation professionals, despite the obvious advantages. So, a process of awareness has started about the importance of promoting entrepreneurial competences Psychomotor Rehabilitation professionals, in institutions, as a way to improve their performance, and consequently the institution itself.

In what concerns the empirical article, and based on the literature analysis, as well as on the testimony of the directors of the institutions, a set of good practices/strategies to promote entrepreneurial competences in the institution was proposed, in order to improve the professional competence profile of and an improvement in the institutional dynamics itself. The results show some variation in the importance attributed by each director, in relation to what is most valuable in the Psychomotor Rehabilitation professionals, standing out as more relevant to a better performance of these professionals, the entrepreneurial competence relationship, followed by opportunity, organization and commitment.

This thesis constitutes a small step in building an entrepreneurial society, characterized by innovation and excellence, where intrapreneurship and entrepreneurial competences will be essential in the daily lives of professionals.

Keywords: Entrepreneurship; Intrapreneurship; Entrepreneurial Competences; Professional Context; Psychomotor Rehabilitation.

Índice Geral

Agradecimentos	I
Resumo	II
<i>Abstract</i>.....	III
Índice Geral	IV
Índice de Tabelas	VI
Introdução.....	1
1 Nota Introdutória	1
2 Objetivo da Tese	2
3 Organização da Tese	2
4 Referências.....	2
Estudo 1 - Importância da Promoção de Competências Empreendedoras em Técnicos de Reabilitação Psicomotora no Contexto Profissional	4
Resumo.....	4
<i>Abstract</i>	4
Introdução	5
1 Empreendedorismo.....	7
2 Intraempreendedorismo	9
2.1 Programas ou estudos de intraempreendedorismo a nível internacional.....	11
2.2 Programas ou estudos de intraempreendedorismo a nível nacional.....	12
3 Competências Empreendedoras.....	12
4 Reabilitação Psicomotora.....	14
4.1 Evolução ao nível do ensino e formação.	14
4.2 Saídas profissionais.	15
4.3 Reabilitação Psicomotora nas instituições em Portugal.	16
5 Promoção de Competências Empreendedoras em Reabilitação Psicomotora, nas Instituições.....	16
6 Considerações Finais	18

7	Referências.....	19
Estudo 2 - Estratégias de Promoção de Competências Empreendedoras em Técnicos de Reabilitação Psicomotora no Contexto Profissional 23		
	Resumo.....	23
	Abstract.....	23
	Introdução	24
1	Empreendedorismo e Competências Empreendedoras.....	25
1.1	Competência empreendedora: oportunidade.....	26
1.2	Competência empreendedora: relacionamento.	27
1.3	Competência empreendedora: concetual.	29
1.4	Competência empreendedora: organização.	30
1.5	Competência empreendedora: estratégica.	30
1.6	Competência empreendedora: compromisso.	31
2	Desenvolvimento de Competências Empreendedoras.....	32
3	Reabilitação Psicomotora.....	34
3.1	Reabilitação Psicomotora nas instituições.	35
4	Competências Empreendedoras e Reabilitação Psicomotora.....	35
5	Metodologia.....	36
5.1	Modelo do estudo.	36
5.2	Contexto do estudo.	37
5.3	Seleção e caracterização da amostra.....	37
5.4	Instrumentos de recolha de dados.	38
5.5	Procedimento e recolha de dados.....	39
5.6	Codificação e análise.	39
5.7	Validade e fiabilidade.	40
6	Apresentação e Discussão dos Resultados.....	41
6.1	Categoria A. Competência empreendedora: oportunidade.....	43
6.2	Categoria B. Competência empreendedora: relacionamento.	45
6.3	Categoria C. Competência empreendedora: concetual.	46
6.4	Categoria D. Competência empreendedora: organização.....	48
6.5	Categoria E. Competência empreendedora: estratégica.	50
6.6	Categoria F. Competência empreendedora: compromisso.	52
7	Conjunto de Boas Práticas/Estratégias.....	54
8	Considerações Finais	56

9	Referências.....	58
	Conclusões Gerais.....	65
1	Principais Resultados.....	65
2	Implicações para a Prática Profissional	66
3	Sugestões de Investigação Futura	67
4	Referências.....	68
	Anexos	69
	Anexo A- Guião da Entrevista	69
	Anexo B- Referencial Concetual	72

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caraterização da Amostra.....	37
Tabela 2 – Grelha geral das respostas dos participantes.....	42
Tabela 3 - Respostas dos participantes da competência empreendedora: oportunidade	43
Tabela 4 - Respostas dos participantes da competência empreendedora: relacionamento	45
Tabela 5 - Respostas dos participantes da competência empreendedora: concetual .	46
Tabela 6 - Respostas dos participantes da competência empreendedora: organização	48
Tabela 7 - Respostas dos participantes da competência empreendedora: estratégica	50
Tabela 8 - Respostas dos participantes da competência empreendedora: compromisso	52
Tabela 9 - Conjunto de boas práticas/estratégias gerais para operacionalizar as competências empreendedoras.....	54
Tabela 10 - Conjunto de boas práticas/estratégias para operacionalizar as competências empreendedoras organizadas em individuais e em grupo.....	55

Introdução

1 Nota Introdutória

O Empreendedorismo não se trata de um evento único mas, sim, de um processo que visa a identificação de oportunidades e, também, uma maior exploração de modo a criar algo novo (Baron e Shane, 2008). Este fenómeno, segundo a perspetiva de Drucker (2003), constitui uma característica fulcral na sociedade atual, dada a sua relação com a capacidade de inovação, iniciativa e criatividade.

É crescente a necessidade de criação de um ambiente mais benéfico ao Empreendedorismo na sociedade, com base numa política integrada que tenha como objetivo mudar as mentalidades, melhorar as competências dos europeus e, ainda, eliminar os obstáculos que dificultam a criação e o crescimento das empresas (Comissão das Comunidades Europeias [CCE], 2006).

Para além do Empreendedorismo estreitamente relacionado com a criação de empresas, existe o intrapreendedorismo, que consiste no desenvolvimento de algo inovador, dentro de uma organização estabelecida (Kuratko e Montagno, 1989; Cunningham e Lischeron, 1991; Baron e Shane, 2008).

Relativamente às competências empreendedoras, Mitchelmore e Rowley (2010) referem que estas competências são essenciais ao exercício bem-sucedido do Empreendedorismo. Estas competências constituem uma característica de nível elevado, contendo traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, podendo traduzir-se na capacidade total de desempenho de um trabalho com sucesso, por parte de um empreendedor (Man, Lau e Chan, 2002). É de enfatizar que a promoção de competências empreendedoras no seio de uma organização representa uma vantagem para a instituição, para os utentes e, sobretudo, para o desenvolvimento pessoal e profissional do próprio técnico. Deste modo, é fundamental que as empresas promovam as competências empreendedoras dos seus técnicos estando, também, a fomentar o intraempreendedorismo.

Tendo em conta que a Reabilitação Psicomotora se fundamenta na visão holística do ser humano é pertinente a sua ligação com as competências empreendedoras, dado que ambas se centram no desenvolvimento do potencial do indivíduo. Também o facto de esta área ser pouco conhecida e, de entre outros sectores, integrar o sector empresarial, é crucial que, cada vez mais, tenha na sua base uma cultura organizacional promotora de ideias inovadoras. Efetivamente, também o facto desta área não se encontrar regulamentada enaltece a importância da promoção de

competências empreendedoras nos técnicos de Reabilitação Psicomotora, o que se traduz na contribuição para o desenvolvimento de novos negócios e para a inovação das instituições já estabelecidas, proporcionando o crescimento da profissão e, consequentemente, a sua credibilidade.

Foram reduzidos os estudos encontrados que abordaram o Empreendedorismo enquanto promotor do potencial dos trabalhadores, mais especificamente, não foram encontrados quaisquer estudos que analisassem a temática do intraempreendedorismo e das competências empreendedoras nos técnicos de Reabilitação Psicomotora, permitindo a maximização do seu potencial criativo e inovador, pelo que esta investigação pretende colmatar estas lacunas.

2 Objetivo da Tese

O principal objetivo que norteia esta tese consiste em promover as competências empreendedoras em técnicos de Reabilitação Psicomotora, no contexto profissional e, traduz-se na seguinte questão de investigação: Como melhorar as competências empreendedoras dos técnicos de Reabilitação Psicomotora em contexto profissional?

3 Organização da Tese

A tese encontra-se organizada sob a forma de dois artigos. O primeiro artigo é de natureza concetual, incidindo na caracterização das competências empreendedoras e na fundamentação da importância de se promoverem estas competências nos técnicos de Reabilitação Psicomotora, em contexto profissional. O segundo artigo, de carácter empírico, apresenta um conjunto de boas práticas e estratégias de operacionalização de competências empreendedoras nos técnicos de Reabilitação Psicomotora, tendo por base a revisão da literatura e o levantamento das necessidades específicas das instituições apontadas pelos diretores clínicos das mesmas.

4 Referências

Baron, R. A., e Shane, S. A. (2008). *Entrepreneurship: A Process Perspective* (2nded.). Mason: Thomson Higher Education.

Comissão das Comunidades Europeias (2006). *Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem*. Retirado em 17/5/2014, de http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2006/com2006_0033pt01.pdf

- Cunningham, J. B., e Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-61. Retirado de http://scholar.google.pt/scholar?q=Cunningham%2C+J.+B.%2C+%26+Lischeron%2C+J.+%281991%29.+Defining+EntrepreneurshipebtnG=ehl=eneas_sdt=0%2C5eas_vis=1
- Drucker, P. (2003). *Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Kuratko, D., e Montagno, R. (1989). The Intrapreneurial Spirit. *Training e Development Journal*, October
- Man, T., Lau, T., e Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- Mitchelmore, S., e Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour e Research*, 16(2), 92-111. doi: 10.1108/13552551011026995

Estudo 1 - Importância da Promoção de Competências Empreendedoras em Técnicos de Reabilitação Psicomotora no Contexto Profissional

Resumo

Atualmente a importância do Empreendedorismo para a sociedade é indiscutível, a nível económico e a nível do desenvolvimento do potencial dos profissionais nas instituições.

Este artigo concetual tem como objetivo caracterizar as competências empreendedoras, bem como, enfatizar a importância de se promoverem estas competências nos profissionais de Reabilitação Psicomotora, nas instituições.

Para tal, foi realizada uma breve revisão da literatura relativa aos conceitos de 'Empreendedorismo', 'intraempreendedorismo' e 'competências empreendedoras', especificando-se, por último, na importância da promoção das competências empreendedoras em técnicos de Reabilitação Psicomotora no contexto profissional. Não foram encontrados quaisquer estudos que analisassem a temática do intraempreendedorismo e das competências empreendedoras nos técnicos de Reabilitação Psicomotora.

As conclusões enfatizam que a promoção de competências empreendedoras no seio de uma organização representa uma vantagem para a instituição, para os utentes e, sobretudo, para o desenvolvimento pessoal e profissional dos técnicos.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Intraempreendedorismo; Competências Empreendedoras; Técnicos de Reabilitação Psicomotora; Contexto Profissional.

Abstract

The importance of entrepreneurship to society is undeniable at both the economic level and individual level, increasing the potential of professionals, working in different contexts.

This conceptual article aims to characterize entrepreneurial competences, as well as emphasize the importance of promoting these competences in Psychomotor Rehabilitation professionals, in institutions. A literature review was conducted, focusing in the concepts of 'entrepreneurship', 'intrapreneurship' and 'entrepreneurial competences', specifying lastly, the importance of promoting entrepreneurial competences in Psychomotor Rehabilitation professionals, in the institutional context.

No studies were found about intrapreneurship and entrepreneurial competences, in Psychomotor Rehabilitation professionals.

The conclusions emphasize how promoting entrepreneurial competences within an organization is an advantage for the institution, for the clients, and especially for the personal and professional development of the professionals.

Keywords: Entrepreneurship; Intrapreneurship; Entrepreneurial Competences; Psychomotor Rehabilitation Professionals; Professional Context.

Introdução

São vários os estudos multidisciplinares realizados com o propósito de perceber como o fenómeno do Empreendedorismo acontece, segundo uma dimensão cultural, social e económica, tendo como objetivo fornecer informações pertinentes tanto para quem tem, como para quem pretende abrir um novo negócio (Silva, Correia, Scholten e Gomes, 2008). Porém, enquanto área de investigação, este fenómeno constitui um campo de estudo recente. Sendo este conceito utilizado sob diferentes significados, é de evidenciar a sua existência desde há muito tempo, ainda que apenas nos últimos anos tenha entrado em voga (Sarkar, 2007).

O Empreendedorismo, de acordo com a perspetiva de Baron e Shane (2008), não se trata de um evento único mas, sim, de um processo que visa a identificação de oportunidades e uma maior exploração de modo a criar algo novo. Trigo (2003) refere que o Empreendedorismo apresenta duas componentes. A componente de atitude, que visa a disponibilidade para a deteção de novas oportunidades e a componente de comportamento, que tem por base o conjunto de ações a apreender de modo a transformar essa oportunidade numa atividade empresarial.

De acordo com Sarkar (2007), a promoção do Empreendedorismo e da inovação constitui uma das soluções suscetível de combater a taxa de desemprego em Portugal, uma vez que, atualmente, não é considerada como uma opção mas, sim, como uma necessidade primordial. Neste sentido, os empreendedores são pessoas que se distinguem pela capacidade de inovarem, procurando a mudança de forma sistemática, explorando-a como sendo uma oportunidade (Drucker, 2003).

Além do Empreendedorismo estreitamente relacionado com a criação de empresas é, ainda de referir, outras formas de Empreendedorismo, nomeadamente, o intraempreendedorismo. Esta forma de Empreendedorismo consiste no desenvolvimento de algo inovador, dentro de uma organização estabelecida, tendo

como propósito fomentar tanto o seu desenvolvimento como o seu aperfeiçoamento (Baron e Shane, 2008; Cunningham e Lischeron, 1991; Kuratko e Montagno, 1989).

É de enfatizar que a promoção de competências empreendedoras no seio de uma organização representa uma vantagem para a instituição, para os utentes e, sobretudo, para o desenvolvimento pessoal e profissional do próprio técnico. Deste modo, é fundamental que as empresas promovam as competências empreendedoras dos seus técnicos estando, também, a fomentar o intraempreendedorismo. Para Mitchelmore e Rowley (2010) estas competências são essenciais ao exercício bem-sucedido do Empreendedorismo. As competências empreendedoras são consideradas uma característica de elevado nível, abarcando traços de personalidade, habilidades, e conhecimentos que, por sua vez, podem ser entendidas como a capacidade total de desempenho de um trabalho com sucesso, por parte de um empreendedor (Man, Lau e Chan, 2002).

Atualmente verifica-se que, por um lado a grande maioria dos estudos realizados na área do Empreendedorismo, assume como foco a dimensão económica e, deste modo, não se direcionam para a vertente do desenvolvimento humano através, por exemplo, da promoção de competências empreendedoras nos indivíduos, permitindo a maximização do seu potencial. Por outro lado, também, não foram encontrados estudos ou programas específicos sobre a promoção de competências empreendedoras em contexto profissional, independentemente das vantagens que possa trazer à empresa/instituição.

Efetivamente, seria importante a promoção das competências empreendedoras através do currículo e ao longo da vida académica, contudo, como este facto ainda não se verifica, é importante que os técnicos que já se encontram a trabalhar nas instituições tenham a possibilidade de desenvolver as suas competências empreendedoras e de maximizar o seu potencial criativo e inovador, pois, repercutir-se-á na própria empresa e, consequentemente, na sociedade onde se integram.

Tendo em conta que não foram encontrados programas para desenvolver estas competências nos técnicos de Reabilitação Psicomotora, em contexto profissional, numa primeira fase, pretende-se que haja consciencialização da importância deste aspeto. Assim, o objetivo deste artigo concetual é iniciar essa consciencialização começando por caracterizar as competências empreendedoras e, posteriormente, por enaltecer a importância de se promoverem, estas mesmas competências, nos técnicos de Reabilitação Psicomotora, em contexto profissional. De ressaltar que este estudo apenas contempla os técnicos de Reabilitação Psicomotora, por dois motivos: 1) pela

especificidade científica do mestrado e relação com estes técnicos; 2) pelo horizonte temporal do mestrado, que impossibilitou a constituição de uma amostra mais diversificada, integrando técnicos de outras áreas, pertencentes à equipa multidisciplinar da instituição, aspeto que no futuro deve ser considerado.

De modo a concretizar este objetivo, foi realizada uma breve revisão da literatura relativa ao Empreendedorismo, intraempreendedorismo e competências empreendedoras, especificando-se a importância da promoção das competências empreendedoras em técnicos de Reabilitação Psicomotora no contexto profissional. Para este propósito, procedeu-se a uma pesquisa dos principais estudos e programas respeitantes a esta temática, tendo sido efetuada em bases de dados eletrónicas e, também, em livros e revistas especializadas da área, com a utilização das palavras-chave 'Empreendedorismo', 'intraempreendedorismo', 'competências empreendedoras', 'contexto profissional/empresarial', 'Reabilitação Psicomotora' e 'Psicomotricidade'.

Numa fase inicial são definidos os conceitos de Empreendedorismo, intraempreendedorismo e competências empreendedoras e, analisado o estado da arte relativamente a programas ou estudos de intraempreendedorismo e de competências empreendedoras no contexto profissional. Posteriormente é justificada a importância da promoção destas competências nos técnicos de Reabilitação Psicomotora, finalizando com as principais conclusões deste estudo.

1 Empreendedorismo

Não existe uma definição única para o termo de Empreendedorismo, provavelmente porque este conceito tem diferentes raízes intelectuais e, também, é influenciado por várias disciplinas. Contudo, mais importante do que uma definição única e consensual, é analisar as diferentes abordagens que surgiram e compreender, que em função de cada abordagem, enraizada numa disciplina e perspetiva específica, este conceito muda.

Cunningham e Lischeron (1991) referem que as definições de Empreendedorismo variam e envolvem a criação, procura de oportunidades, gestão, controlo e mudança.

O Empreendedorismo é visto como um processo reiterativo de avaliação pessoal, planeamento, ação e, reavaliação, que encoraja as pessoas a assumir responsabilidade pela criação e inovação. Este processo envolve a criação da ideia, avaliação das habilidades pessoais e ações no presente e no futuro. Assume-se que os empreendedores são responsáveis pelo negócio, ou

partilham alguns riscos e recompensas do mesmo (Cunningham e Lischeron, 1991, p.57).

De acordo com o Projeto Global Entrepreneurship Monitor [GEM] a definição de Empreendedorismo prende-se com “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos ou, de negócios estabelecidos” (Sociedade Portuguesa de Inovação [SPI] e Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], 2012, p. 22).

Segundo a perspetiva de Sarkar (2007), a definição de Joseph Schumpeter talvez seja a mais próxima do conceito de Empreendedorismo atualmente utilizada, referindo o empreendedor como quem aplica uma inovação no contexto dos negócios, podendo esta tomar várias formas, designadamente: introdução de um novo produto, introdução de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, obtenção de uma nova fonte de oferta de materiais e conceção de uma nova empresa.

Mendes (2007) refere que o Empreendedorismo requer criatividade e inovação, sendo a capacidade de modificar ideias em ações, assumir riscos, planear e dirigir projetos de modo a alcançar objetivos. Na mesma linha, Baron (1998) encara os empreendedores como pessoas criativas que geram um elevado número de ideias potencialmente valiosas, pelo que se repercutem em qualquer sociedade num recurso humano inestimável. Trigo (2003) acrescenta que os empreendedores se caracterizam pela sua capacidade de inovação, nos métodos e produtos existentes, ao invés dos empresários que se limitam a criar um negócio e a fazer a sua respetiva gestão, sendo que, não inovam nem correm riscos.

Menzel, Aaltio e Ulijn (2007) defendem que o Empreendedorismo não existe sem ação, esforço e realização dos próprios indivíduos envolvidos, definindo-o como um processo organizacional que tem na base da sua evolução a interação de pessoas em vários níveis, como o nível individual e o nível organizacional.

O processo empreendedor, de acordo com Caetano, Santos e Costa (2012) é influenciado por diversos fatores que se agrupam em três grandes grupos. Os fatores distais, que se relacionam com os fatores económicos, tecnológicos e sociológicos; os fatores meso, referentes aos concorrentes, à equipa empreendedora, à eficácia da relação com os investidores ou potenciais clientes e fornecedores; e, por último, os fatores proximais relativos às características do empreendedor, às suas competências, aptidões, conhecimentos e motivações.

Os mesmos autores sublinham que os três tipos de fatores suprarreferidos apresentam, em cada fase do processo, um papel determinante na medida em que influenciam todas as ações e decisões do empreendedor, sendo que todos eles são cruciais para o desenvolvimento do processo empreendedor.

Ao longo dos anos, e considerando a existência de variadas definições relativas ao conceito de Empreendedorismo, os investigadores descreveram ainda diferentes tipos de Empreendedorismo, contudo, neste artigo são apenas referidos os mais frequentes: Empreendedorismo por necessidade ou por oportunidade, o Empreendedorismo social e, mais aprofundadamente, o intraempreendedorismo, por se relacionar de forma mais direta com o objetivo do presente artigo.

Segundo a SPI e o ISCTE (2012) o Empreendedorismo pode ser induzido pela necessidade, quando reflete a ausência de outras alternativas de emprego, ou pela oportunidade, quando se materializa uma oportunidade de negócio. Existe, ainda, a hipótese destes dois aspetos coexistirem, ou seja, Empreendedorismo induzido por oportunidade e, simultaneamente, por necessidade.

Para Sarkar (2007), o Empreendedorismo social relaciona-se com os impactos mais alargados que o Empreendedorismo pode ter na sociedade, visto que os empreendedores sociais se assumem como indivíduos que têm soluções inovadoras para os mais diversos problemas da sociedade, apresentando alterações de larga escala. Por outro lado, para este autor, o intraempreendedorismo encontra-se relacionado com empreendedores que desenvolvem estratégias inovadoras com sucesso no seio de uma organização já existente.

2 Intraempreendedorismo

Atualmente, o Empreendedorismo é um tema com uma evidente atração para muitos gerentes inseridos no contexto empresarial. Nas últimas duas décadas, este encontrava-se cada vez mais reconhecido como elemento fulcral no desenvolvimento da organização. E, já nos primeiros anos da década de 1980, os investigadores descobriram a importância do Empreendedorismo dentro das organizações existentes, assim como o papel que ocupa ao nível da renovação, inovação e criação de novas empresas (Antoncic e Hisrich, 2001; Hornsby, Kuratko e Zahra, 2002; Pinchot, 1985). Deste modo, esta área de investigação tornou-se um assunto de elevado interesse devido ao seu efeito na revitalização e desempenho da empresa (Kuratko, Montagno e Hornsby, 1990 cit. in Menzel et al., 2007).

Historicamente, o intraempreendedorismo é considerado um conceito relativamente recente na literatura (Chieh e Andreassi, 2008). Assim, apenas agora começa a ser conhecido em Portugal, sendo os estudos realizados sobre este tema reduzidos (Lopes, Gaspar, Hartman, Silva e Reis, 2013).

Pinchot (1985) é considerado o pioneiro no conceito de intraempreendedorismo. Este autor sugere o intraempreendedorismo como designação dos profissionais que, dentro das organizações, mesmo não sendo os donos de um negócio, atuam como empreendedores, uma vez que assumem riscos, são persistentes na defesa dos seus projetos e, ao nível dos desafios, arranjam soluções como alternativas.

Este tipo de Empreendedorismo apresenta um papel fundamental ao nível de uma organização, na medida em que estes empreendedores atuam com êxito ao nível de uma organização estabelecida ou, também, em parceria com outros empreendedores que possuam atributos e capacidades diferentes dos seus, de modo a complementarem-se (Sarkar, 2007). Martiarena (2013) partilha da mesma opinião ao referir que os intraempreendedores são indivíduos envolvidos na formação de novas empresas dentro de uma organização já existente.

De acordo com Rigtering e Weitzel (2013), os funcionários intraempreendedores e os projetos intraempreendedores são considerados como importantes impulsores de inovação e renovação estratégica dentro das empresas. Menzel e colaboradores, (2007) referem que as empresas que promovem o intraempreendedorismo distinguem-se pelas relações de trabalho intensas entre os colaboradores originando a sua capacidade de inovação, assim como, apoiam um fator fulcral como é a ajuda ao crescimento e desenvolvimento pessoal. Assim, ao nível empresarial, o intraempreendedorismo, de um modo geral, necessita de ser apoiado pela sua cultura organizacional, pois, esta fornece uma boa base para o progresso individual, para o bom trabalho em equipa, bem como, fomenta o desenvolvimento do conhecimento na empresa. Antoncic e Hisrich (2001) corroboram, referindo-se ao intraempreendedorismo como um processo benéfico para o desempenho e revitalização de empresas.

O intraempreendedorismo, nas organizações, pode ser estimulado através de uma cultura em que as suas práticas organizacionais são favoráveis à inovação e tomada de iniciativa. Também os ideais, valores, normas e tradições da cultura podem originar ações intraempreendedoras individuais, uma vez que o trabalho é experienciado como significativo e motivador (Menzel et al., 2007). De acordo com Chieh e Andreassi (2008) são vários os estudos relativos à competitividade empresarial que apontam a

criação de um ambiente intraempreendedor como fulcral para estimular a inovação e, como tal, alcançar o sucesso empresarial.

Por conseguinte, a cultura intraempreendedora é sustentada pela liderança que permite dar sentido ao trabalho realizado e, ainda, promove a boa interação entre os líderes e os liderados. Assim, se as relações de liderança são favoráveis, estas iniciativas podem crescer ainda mais dentro da organização e, consequentemente, estimular o Empreendedorismo (Menzel et al., 2007).

Deste modo, de acordo com Antoncic e Hisrich (2001), as empresas que possuem estruturas organizacionais e valores propícios a atividades intraempreendedoras encontram-se mais propensas a crescer relativamente a empresas que não evidenciem este tipo de atividades. Por outro lado, é possível falar de organizações intraempreendedoras que, segundo os mesmos autores, se caracterizam pelo envolvimento em novos negócios, são inovadoras, renovam-se de um modo contínuo e são pró-ativas.

2.1 Programas ou estudos de intraempreendedorismo a nível internacional.

Chieh e Andreassi (2008) realizaram um estudo com o objetivo de analisar o entendimento dos funcionários de um grande banco brasileiro acerca do tema intraempreendedorismo, assim como, a sua aplicabilidade na empresa e, constataram que a existência de diversos programas institucionais, relativos ao intraempreendedorismo, apontam para o facto de a empresa valorizar e atrair cada vez mais funcionários que possuam um perfil intraempreendedor.

Um outro estudo de Lopes e colaboradores (2013) pretendeu avaliar e comparar o nível da cultura intraempreendedora em empresas industriais portuguesas e brasileiras. Estes autores concluíram que ambas as empresas avaliadas não evidenciam uma cultura verdadeiramente intraempreendedora, no entanto, a amostra representativa das empresas portuguesas revelou um nível superior da sua cultura intraempreendedora, comparativamente à amostra das empresas brasileiras.

Hashimoto (s.d.) desenvolveu um programa que consiste num curso *online* de intraempreendedorismo com a carga horária de três horas durante quinze dias. Este programa tem por base o ensino de conceitos, características e definições de intraempreendedorismo, a identificação de um intraempreendedor e os elementos que motivam o colaborador a empreender numa organização. Também são apresentados os benefícios, riscos e oportunidades inerentes ao intraempreendedorismo, o

funcionamento de uma organização empreendedora e, ainda, o processo de transformação da organização tradicional em intraempreendedora.

Ao nível da área da saúde, surge o estudo de Berto e Junqueira (2009) que apresenta como objetivo verificar, ao nível da gerência, a existência do comportamento intraempreendedor num hospital público pertencente ao estado de São Paulo. Assim, estes autores verificaram que os profissionais com cargos superiores manifestam características que beneficiam o intraempreendedorismo, bem como, que a instituição hospitalar detém um ambiente favorável para estudo dos profissionais intraempreendedores, pois, a sua utilização gera uma diferenciação ao nível da prestação de serviços.

2.2 Programas ou estudos de intraempreendedorismo a nível nacional.

A Plataforma para a Educação do Empreendedorismo em Portugal (PEEP) realizou o primeiro estudo sobre o intraempreendedorismo em Portugal, tendo sido coordenado por Redford (2012). O objetivo deste estudo consistiu em verificar a existência de exemplos práticos de organizações que facilitam as atividades intraempreendedoras em Portugal. Este estudo constitui um primeiro passo importante no reconhecimento da importância do Empreendedorismo em Portugal e na identificação de empresas líderes que estão a ganhar terreno nesta área, com resultados bem-sucedidos.

Um programa desenvolvido em Portugal foi o de Branco (2011), que teve como propósito abordar os sistemas de sugestões de ideias dos funcionários da Caixa Geral de Depósitos como elemento promotor de intraempreendedorismo, assim como, de uma cultura organizacional orientada tanto para a criatividade como para a inovação. Ao nível do intraempreendedorismo, este estudo, permitiu diferenciar a empresa em causa, tornando possível o seu posicionamento num novo domínio de negócio, destacando-se como pioneira ao nível da oferta, tanto de produtos como de serviços.

3 Competências Empreendedoras

Mitchelmore e Rowley (2010, p.93) reconhecem as competências empreendedoras como “um grupo específico de competências relevantes ao exercício bem-sucedido do Empreendedorismo”. De acordo com Lans, Biemans, Mulder e Verstegen (2010, p. 148) as competências empreendedoras “referem-se, por um lado, a novos caminhos para alcançar as metas relacionadas com a inovação de negócios e, por outro lado, ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos proprietários-gestores para identificar e seguir essas oportunidades”. Já para Man e colaboradores:

As competências empreendedoras são consideradas uma característica de elevado nível abrangendo traços de personalidade, habilidades e conhecimentos e, portanto, podem ser vistas como a capacidade total do empreendedor em desempenhar um trabalho com sucesso. A principal vantagem de usar esta abordagem é que oferece uma forma de investigar características empreendedoras que têm efeitos a longo prazo e ligações mais próximas com o desempenho organizacional. (Man et al., 2002, p. 124).

Man e colaboradores (2002) diferenciam, ainda, seis áreas de competências empreendedoras, sendo estas a oportunidade, relacionamento, concetual, organização, estratégica e competências de compromisso. As competências de oportunidade referem-se às competências de reconhecimento e desenvolvimento de oportunidades existentes no mercado, com recurso a diferentes meios; as de relacionamento baseiam-se nas interações de pessoa para pessoa, ou de pessoa para um grupo; as concetuais correspondem a diferentes habilidades concetuais que se refletem no comportamento do empreendedor; as de organização baseiam-se na organização de distintos recursos internos, externos, humanos, físicos, financeiros e tecnológicos; as estratégicas têm por base a definição, avaliação e implementação de estratégias da empresa; e, por fim, as competências de compromisso, têm como objetivo incentivar o empresário a construir o negócio (Lans, Bergevoet, Mulder e Van Woerkum, 2005).

Lans e colaboradores (2010) referem que um pressuposto relevante da competência empreendedora é que pelo menos, parte desta, pode ser aprendida e desenvolvida. Por conseguinte, os mesmos autores acrescentam que algumas competências são passíveis de mudança e aprendizagem sendo, estas, possíveis de alteração a curto-prazo, aspeto corroborado por Lans e colaboradores (2005). As competências empreendedoras para Lans, Hulsink, Baert e Mulder (2008) devem ser tratadas como um item sujeito a discussão e interpretação, mais do que algo fixo e imutável.

A promoção destas competências revela-se uma mais-valia, não apenas no âmbito do Empreendedorismo mas, também, no âmbito do intraempreendedorismo, como é o caso deste estudo, tendo em conta que qualquer empresa beneficia ao possuir técnicos com estas competências, pois, mais facilmente adotarão comportamentos intraempreendedores.

No que concerne a estudos sobre a promoção de competências empreendedoras, em contexto profissional, apenas foi encontrado um estudo de Pardini, Brandão e Souki (2008), que teve como propósito analisar as competências empreendedoras, assim

como, as redes de relações sociais que influenciam a escolha do fisioterapeuta relativamente ao tipo de negócio ou atividade a desenvolver. Estes autores concluíram que o desenvolvimento das competências individuais e dos sistemas de relações influenciam a decisão de empreender do fisioterapeuta.

Em seguida, é abordada a área da Reabilitação Psicomotora dada a sua pertinência no presente estudo, mais especificamente, é realizada uma breve abordagem relativa a aspetos fulcrais para a caracterização deste âmbito, como a sua definição, a evolução ao nível do ensino e formação, saídas profissionais e, por último, a sua realidade atual nas instituições em Portugal.

4 Reabilitação Psicomotora

A Psicomotricidade pode ser definida como uma prática de mediação corporal que possibilita ao indivíduo reencontrar o prazer sensório-motor por intermédio do movimento e da regulação tónico-emocional, permitindo o desenvolvimento dos processos simbólicos (Fonseca e Martins, 2001).

Segundo Fonseca (2006) como meio terapêutico e agindo através do movimento, a Psicomotricidade, permite melhorar os processos de integração, elaboração e realização que estão na base do desenvolvimento.

Baseada numa visão holística do ser humano, a Psicomotricidade, enquanto intervenção por mediação corporal, revela-se um recurso de crescente importância no sentido em que responde efetivamente em diversas situações onde a adaptação se encontra de alguma forma comprometida, sendo fundamental que haja uma compreensão do funcionamento do sujeito ao nível comportamental, motor, afetivo e cognitivo, de um modo interligado (Fonseca e Martins, 2001). Os mesmos autores referem que a especificidade da Psicomotricidade passa por permitir aos sujeitos a possibilidade de reencontrarem a harmonia do seu EU.

4.1 Evolução ao nível do ensino e formação.

De acordo com Fonseca e Martins (2001), a nível nacional, a Psicomotricidade tem vindo a suscitar um crescente interesse no que se refere à sua formação, tanto inicial como pós-graduada. Consequentemente, tal interesse possibilitou a participação na organização de reuniões científicas, jornadas formativas, iniciativas editoriais e projetos de investigação.

Foi através da Licenciatura em Educação Física, lecionada no Instituto Superior de Educação Física, por volta da década de 80 do século XX, que a Psicomotricidade surgiu em Portugal. Primeiramente existia uma especialização em Educação Especial

e Reabilitação, a qual incluía noções básicas de Psicomotricidade (Associação Portuguesa de Psicomotricidade [APP], s.d.).

Posteriormente, no início dos anos 90, a especialização referida foi dissociada da licenciatura de Educação Física e originou uma licenciatura independente contemplando três ramos de especialização, sendo que um destes foi denominado por “Reeducação Psicomotora e Terapia” (APP, s.d.).

No ano de 2002, a licenciatura em Educação Especial e Reabilitação progrediu para uma licenciatura de cariz específico em Reabilitação Psicomotora. Passados quatro anos, no ano de 2006, foi criada na Universidade Fernando Pessoa uma nova licenciatura em Reabilitação Psicomotora, assim como, um ano mais tarde, em 2007, três universidades criaram uma licenciatura em Reabilitação Psicomotora (APP, s.d.).

Deste modo, atualmente, existem cinco universidades portuguesas que contemplam a licenciatura em Reabilitação Psicomotora, três pertencentes ao sector público, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e Universidade de Évora e, duas ao sector privado, destacando-se a Universidade Fernando Pessoa e o Instituto Piaget (APP, s.d.).

4.2 Saídas profissionais.

No respeitante ao sector profissional, Fonseca e Martins (2001) afirmam que, tanto no âmbito pedagógico como terapêutico, tem vindo a verificar-se um crescente aumento de possibilidades de intervenção, assim como, de enquadramento tanto multidisciplinar como pluridisciplinar, em diferentes contextos da mesma.

Segundo a APP (s.d.), os Psicomotricistas podem exercer a sua atividade profissional no âmbito terapêutico, reabilitativo, reeducativo e/ou preventivo, inserida em variadas situações ligadas a problemas de desenvolvimento e de maturação psicomotora, de comportamento, de aprendizagem e de âmbito psicoafectivo.

Estes podem desenvolver o seu trabalho, tanto no sector público como privado, em diversos âmbitos, como o da Saúde ao nível dos hospitais gerais, centros de saúde, hospitais psiquiátricos e centros de atendimento à toxicodependência; Educação, em creches e jardim-de-infância, escolas de ensino básico, estabelecimentos de educação especial e centros de apoio psicopedagógico; Segurança Social, referente a instituições privadas de solidariedade social, associações e cooperativas de ação social, lares de acolhimento e apoio à infância e juventude e centros de dia para idosos; Justiça, ao nível dos institutos e equipas de reinserção social; Estruturas Desportivas com Serviços de Reabilitação, como a adaptação ao meio aquático e a

equitação terapêutica; e, ainda, outros âmbitos, como as clínicas psicopedagógicas, clínicas geriátricas, projetos municipais, centros de atividades e apoio domiciliário (APP, s.d.).

4.3 Reabilitação Psicomotora nas instituições em Portugal.

Embora não tenha sido encontrada nenhuma publicação com informação relativa à Reabilitação Psicomotora nas instituições em Portugal, em função do conhecimento relativo à área de Lisboa, a maioria dos técnicos de Reabilitação Psicomotora encontra-se a trabalhar no meio institucional e hospitalar, de índole público e privado.

No que concerne às funções dos técnicos, oscilam entre funções de gestão/coordenação e de intervenção. Piçarra, Gonçalves, Marques, Reis, Ornelas e Ferreira (2013) realizaram um estudo sobre a empregabilidade dos licenciados em Reabilitação Psicomotora (n=41), na Faculdade de Motricidade Humana. Constataram, então, que a maioria trabalhava no sector privado, porém, e dado constituir uma amostra reduzida, não é possível extrapolar para a maioria dos licenciados, desta área, na região de Lisboa.

5 Promoção de Competências Empreendedoras em Reabilitação Psicomotora, nas Instituições

Sendo a conjuntura atual um pouco depressiva, onde a propagação dos efeitos negativos da crise económico-financeira internacional tem interferido de um modo significativo na atividade económica portuguesa, é de evidenciar que o surgimento de empreendedores torna possível a recuperação e o desenvolvimento da economia nacional, visto serem estes os indivíduos que geram riqueza e emprego, através da identificação e aproveitamento de oportunidades e, conseqüente, investimento (SPI e ISCTE, 2012).

Sarkar (2007) considera que ao nível das empresas é fundamental o desenvolvimento de novos produtos e serviços para aumentar os resultados da mesma, mantendo-se à frente da concorrência, pois, é através da inovação que as empresas se podem distinguir, a partir da diferenciação dos seus produtos e serviços. Assim, quando a inovação é associada a uma empresa, esta pode estar relacionada, entre outros fatores, com uma maior eficiência da mesma (Sarkar, 2007).

Dada a complexidade do atual ambiente económico, tanto em Portugal como em todo o mundo, considera-se fundamental reduzir custos e aumentar a eficiência da empresa, mantendo os níveis superiores de inovação e serviço ao cliente. Neste sentido, o Empreendedorismo revela-se claramente como uma estratégia vencedora.

Deste modo, sendo a Reabilitação Psicomotora uma área pouco conhecida e dado que, entre outros sectores, integra o sector empresarial, é crucial que cada vez mais tenha como base uma cultura organizacional promotora de ideias inovadoras. Efetivamente, o facto desta área não se encontrar regulamentada enaltece a importância da promoção de competências empreendedoras nos técnicos de Reabilitação Psicomotora, o que traduz a contribuição para o desenvolvimento de novos negócios e para a inovação nas instituições já estabelecidas, proporcionando o crescimento da profissão e, consequentemente, a sua credibilidade.

Nos dias de hoje, num contexto de crescente globalização, surge a necessidade das empresas/instituições assegurarem a manutenção constante das suas ofertas para garantir a competitividade que advém da capacidade de se adaptarem aos mercados, assim como, de inovarem na sua oferta. Assim, as empresas que integram a área da Reabilitação Psicomotora, quer de cariz privado como público, devem inovar nos seus serviços e atividades, bem como, promover as competências empreendedoras dos seus técnicos para prestar os melhores cuidados aos indivíduos tendo, sempre, como referência as suas necessidades e interesses.

Atualmente o que distingue as empresas é precisamente a conquista do ser diferente e do fazer melhor de forma credível pelo que, neste contexto, o desenvolvimento das competências empreendedoras permite a estimulação da criatividade, assim como, fomenta nos funcionários um espírito empreendedor que deve ser encarado como um recurso estratégico essencial.

Por conseguinte, a empresa deve maximizar a sabedoria dos seus funcionários e inculcar-lhes as competências fundamentais na conquista da eficiência e qualidade de um modo constante. Assim, é crucial que cada empresa adote um modelo global de promoção de competências empreendedoras de modo a responder às necessidades da organização em cada momento, pois, é necessário que estas compreendam que a mudança organizacional se trata de um processo recorrente.

Dado que a Reabilitação Psicomotora se fundamenta na visão holística do ser humano é pertinente a sua ligação com o intraempreendedorismo e com as competências empreendedoras, uma vez que ambas se centram no desenvolvimento do potencial do indivíduo. Ainda que constitua um tema pouco explorado na literatura, devido à sua relevância atual, esta associação deve integrar-se fortemente como um dos focos da comunidade científica.

Gries e Naudé (2011) referem que até então a literatura tem, de certo modo, negligenciado a relação entre o Empreendedorismo e a sua influência no

desenvolvimento humano. Segundo os mesmos autores esta omissão poderá dever-se a três possíveis explicações: à inexistência de um quadro teórico acerca do Empreendedorismo e suas repercussões ao nível do desenvolvimento humano, ou, por outro lado, pelo facto de não ter sido utilizado de um modo adequado; à medição do desenvolvimento humano, pois, sendo multidimensional, é complexo e encontra-se em falta na investigação; e, também, devido aos investigadores da área de Gestão, que constituem a grande parte dos indagadores relativamente ao Empreendedorismo, orientarem o seu interesse principalmente para a vertente económica do Empreendedorismo, ao invés do impacto para a vertente humana. Assim, revela-se fundamental que haja uma maior preocupação relativamente ao Empreendedorismo, enquanto promotor do potencial do indivíduo, deixando de o encarar apenas como impulsionador do desenvolvimento económico (Mendes, 2007).

6 Considerações Finais

São vários os estudos na área do Empreendedorismo, porém, a sua grande maioria procura estudar o seu impacto ao nível económico e não tanto ao nível do desenvolvimento humano. Então, revela-se fundamental que haja uma maior preocupação relativamente ao Empreendedorismo enquanto promotor do potencial do indivíduo (Mendes, 2007). A promoção de competências empreendedoras no seio de uma organização representa uma vantagem para a instituição, para os utentes e, sobretudo, para o desenvolvimento pessoal e profissional do próprio técnico, potencializando as suas capacidades e a sua ação. Assim sendo, é fundamental que as empresas consciencializem e comecem a investir no desenvolvimento de competências empreendedoras dos seus técnicos, como forma de promover o intraempreendedorismo, benéfico para a revitalização da instituição.

Foram reduzidos os estudos encontrados que abordaram o Empreendedorismo, enquanto promotor do potencial dos trabalhadores, sendo que os poucos que abordaram o tema, evidenciaram a urgência de um maior investimento relativamente a esta área. Mais especificamente, não foram encontrados quaisquer estudos que analisassem a temática do intraempreendedorismo e das competências empreendedoras nos técnicos de Reabilitação Psicomotora.

Deste modo, este estudo pretende preencher uma lacuna ao nível da investigação nesta temática, iniciando um processo de consciencialização sobre a importância de se promover as competências empreendedoras nas instituições, como forma de melhorar o desempenho dos técnicos e, consequentemente, da própria instituição.

Torna-se essencial fomentar uma cultura empreendedora, onde a inovação e o Empreendedorismo se caracterizem pela normalidade, estabilidade e continuidade, pois, estes dois conceitos cruciais deverão tornar-se numa atividade vital, permanente e integral nas organizações, na economia e na sociedade (Drucker, 2003). Este estudo constitui um pequeno passo na construção de uma sociedade empreendedora, pautada pela inovação e excelência dos serviços, onde se ambiciona que o intraempreendedorismo e as competências empreendedoras sejam uma constante no quotidiano profissional dos técnicos.

7 Referências

- Antoncic, B., e Hisrich (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Associação Portuguesa de Psicomotricidade (APP) (s.d.). Retirado de <http://www.appsicomotricidade.pt>
- Baron, R. A. (1998). Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently than Other People. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275-294. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00031-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00031-1)
- Baron, R. A., e Shane, S. A. (2008). *Entrepreneurship: A Process Perspective* (2nded.). Mason: Thomson Higher Education.
- Berto, A., e Junqueira, L. (2009). Intra-Empreendedorismo em Organizações Hospitalares: Ilusão ou Realidade. *Revista Eletrónica de Gestão de Negócios*, 5(1), 94-114. Retirado de <http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/173.pdf>.
- Branco, S. (2011). *Os Sistemas de Sugestões de Funcionários e o Intraempreendedorismo: O Caso “Caixa de Ideias” da Caixa Geral de Depósitos*. Tese de Mestrado não publicada. Dissertação Apresentada à Faculdade de Economia com vista à obtenção do grau de Mestre em Economia e Gestão da Inovação, Universidade do Porto.
- Caetano A., Santos, S. C., e Costa, S. F. (2012). *Psicologia do Empreendedorismo: Processos, Oportunidades e Competências*. Lisboa: Editora Mundos Sociais
- Chieh, N., e Andreassi, T. (2008). Intraempreendedorismo: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária. *Revista*

Eletrônica de Ciência Administrativa, 7(2), 1-12. doi: 10.5329/RECADM.20080702006

- Cunningham, J. B., e Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-61. Retirado de http://scholar.google.pt/scholar?q=Cunningham%2C+J.+B.%2C+%26+Lischeron%2C+J.+%281991%29.+Defining+EntrepreneurshipebtnG=ehL=eneas_sdt=0%2C5eas_vis=1
- Drucker, P. (2003). *Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Fonseca, V. (2006). *Terapia Psicomotora: Estudo de Casos*. Âncora Editora.
- Fonseca, V., e Martins, R. (2001). *Progressos em Psicomotricidade*. Lisboa: Edições FMH.
- Gries, T., e Naudé, W. (2011). Entrepreneurship and human development: A capability approach. *Journal of Public Economics*, 95(3-4), 216-224. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jpubeco.2010.11.008>
- Hashimoto, M. (s.d.). Curso Online de Intraempreendedorismo. *Portal da Educação*. Retirado de <http://www.portaleducacao.com.br/autores-famosos/cursos/4046/curso-de-intraEmpreendedorismo-com-marcos-hashimoto>
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Zahra, S. A. (2002). Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253–273. doi: 10.1016/S0883-9026(00)00059-8
- Kuratko, D., e Montagno, R. (1989). The Intrapreneurial Spirit. *Training e Development Journal*, October
- Lans, T., Bergevoet, R., Mulder, M., e Van Woerkum, C. (2005). Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness. In M. Batterink, R. Cijssouw, M. Ehrenhard, H. Moonen, e P. Terlouw (Eds.), *Selected papers from the 8 th PhD conference on business economics, management and organisation science, PReBEM/NOBEM*, Enschede, 81-95
- Lans, T., Biemans, H., Mulder, M., e Verstegen, J. (2010). Self-Awareness of Mastery and Improvability of Entrepreneurial Competence in Small Businesses in the Agrifood Sector. *Human Resource Development Quarterly*, 21(2), 147-168. doi: 10.1002/hrdq.20041

- Lans, T., Hulsink, W., Baert, H., e Mulder, M. (2008). Entrepreneurship Education and Training in a Small Business Context: Insights From the Competence-Based Approach. *Journal of Enterprising Culture*, 16(4), 363-383. <http://hdl.handle.net/1765/12466>
- Lopes, S., Gaspar, F., Hartman, A., Silva, F. e Reis, D. (2013). Avaliação do nível da cultura intraempreendedora: Estudo de caso entre seis empresas portuguesas e seis empresas brasileiras. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 12, 52-68
- Man, T., Lau, T., e Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- Martiarena, A. (2013). What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40(1), 27-39. doi: 10.1007/s11187-011-9348-1
- Mendes, A. R. (2007). Apontamentos sobre a educação para o Empreendedorismo em Portugal. *A Psicomotricidade*, 41(3), 285-298.
- Menzel, H., Aaltio, I., e Ulijn, J. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation*, 27(12), 732-743. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.004>
- Mitchelmore, S., e Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour e Research*, 16(2), 92-111. doi: 10.1108/13552551011026995
- Pardini, D. J., Brandão, M. M., Souki, G. Q. (2008). Competências Empreendedoras e Sistema de Relações Sociais: A Dinâmica dos Construtos na Decisão de Empreender nos Serviços de Fisioterapia. *Revista de Negócios*, 13(1), 28-44. <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2008v13n1p28-44>
- Piçarra, C., Gonçalves, J., Marques, J., Reis, L., Ornelas, R., Ferreira, V. (2013). Observatório de Empregabilidade da Faculdade de Motricidade Humana – Aplicação de um Questionário a Recém-Licenciados em Reabilitação Psicomotora. Documento não publicado realizado no âmbito da Unidade Curricular de Formação Profissional e Organização do Trabalho do Mestrado em Reabilitação Psicomotora da Faculdade de Motricidade Humana.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper and Row.

- Redford, D. (2012). *Intrapreneurship in Portugal*. Lisboa: Câmara de Comércio Americana em Portugal.
- Rigtering, J., e Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360. doi: 10.1007/s11365-013-0258-3
- Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Silva, M. A. O. M., Correia, M. F., Scholten, M., e Gomes, L. F. A. (2008). Cultura nacional e orientação empreendedora entre Brasil e Portugal. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 65-84. Retirado de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v14n1/v14n1a05.pdf>.
- Sociedade Portuguesa de Inovação (2012). *GEM Portugal 2012 – Estudo sobre Empreendedorismo*. Retirado de http://web.spi.pt/GEMportugal2012/files/GEM_PORTUGAL_2012.pdf
- Trigo, V. (2003). *Entre o Estado e o Mercado: Empreendedorismo e a Condição do Empresário na China*. Lisboa: Ad Litteram.

Estudo 2 - Estratégias de Promoção de Competências Empreendedoras em Técnicos de Reabilitação Psicomotora no Contexto Profissional

Resumo

A promoção de competências empreendedoras nas instituições reflete-se não apenas na melhoria do perfil de competências dos técnicos mas, também, na dinâmica da própria instituição. O objetivo deste artigo consiste em identificar um conjunto de estratégias de promoção de competências empreendedoras em técnicos de Reabilitação Psicomotora.

A amostra é constituída por quatro instituições: Centro de Observação e Reeducação Psicoeducacional (Corpe), Equipa Móvel de Desenvolvimento Infantil e Intervenção Precoce (Emdiip), Diferenças e Progresso Infantil (Pin). Foi utilizada uma metodologia qualitativa, sendo o instrumento de recolha de dados uma entrevista semi-estruturada, tendo-se procedido, posteriormente, a um processo de análise de conteúdo.

A partir da literatura e do testemunho dos diretores das instituições, foi elaborado um conjunto de boas práticas/estratégias para promover as competências empreendedoras na instituição. Os resultados sugerem como competências empreendedoras mais relevantes a um melhor desempenho dos técnicos de Reabilitação Psicomotora, identificadas pelos diretores das instituições, no contexto profissional, a oportunidade, o relacionamento, a organização e o compromisso, sendo que a competência empreendedora relacionamento assumiu um particular destaque.

Palavras-chave: Competências Empreendedoras; Reabilitação Psicomotora; Estratégias; Contexto Profissional.

Abstract

The promotion of entrepreneurial competences in institutions allows not only the improvement of the professionals' competences, but also the improvement of the institution and its dynamics. The purpose of this article is to identify a set of strategies to promote entrepreneurial competences in Psychomotor Rehabilitation professionals.

The sample consisted of four institutions: Observation Center and Reeducation Psychoeducational (Corpe), Mobile Team of Child Development and Early Intervention (Emdiip), Differences and Infant Progress (Pin). A qualitative approach was used to collect

the data through a semi-structured interview, which preceded a process of content analysis.

After analyzing the literature and interviewing the directors, a set of strategies to promote entrepreneurial competences was proposed. The results still suggest that the most relevant competences for a better performance of Psychomotor Rehabilitation professionals, identified by the directors of the institutions, in the professional context, are the following: opportunity, relationship, organization and the commitment competence. The entrepreneurial competence relationship assumed a particular emphasis.

Keywords: Entrepreneurial Competences; Psychomotor Rehabilitation; Strategies; Professional Context.

Introdução

De acordo com a perspectiva de Baron e Shane (2008), o Empreendedorismo não se trata de um evento único mas, sim, de um processo que visa a identificação de oportunidades e, também, uma maior exploração de modo a criar algo novo. Este processo é uma característica fulcral na sociedade atual, relacionando-se com a capacidade de inovação, iniciativa e criatividade (Drucker, 2003).

Cada vez mais se torna necessário criar na sociedade um ambiente mais favorável ao Empreendedorismo, com base numa política integrada que tenha como objetivo não apenas mudar as mentalidades mas, também, melhorar as competências dos europeus e eliminar os obstáculos que dificultam a criação e o crescimento das empresas (Comissão das Comunidades Europeias [CE], 2006).

Para Mitchelmore e Rowley (2010) as competências empreendedoras são relevantes ao exercício bem-sucedido do Empreendedorismo. A promoção destas competências empreendedoras no seio de uma organização constitui uma vantagem para a instituição, para os utentes e, especialmente, para o desenvolvimento pessoal e profissional do próprio técnico.

Neste sentido, todas as áreas beneficiam da promoção de competências empreendedoras. Mais especificamente, e uma vez que é neste âmbito que incide este estudo, no que concerne à área da Reabilitação Psicomotora, seria vantajoso a sua promoção, na medida em que é uma área pouco conhecida e dado que, entre outros sectores, integra o sector empresarial, demonstra-se fundamental que, cada vez mais, tenha na sua base uma cultura organizacional promotora de ideias inovadoras. As

empresas que integram a área da Reabilitação Psicomotora, quer de cariz privado ou público, devem inovar nos seus serviços e atividades, bem como, promover as competências empreendedoras dos seus técnicos para prestar os melhores cuidados aos indivíduos, tendo sempre como referência as suas necessidades e interesses.

Atualmente verifica-se que, por um lado, a grande maioria dos estudos realizados na área do Empreendedorismo, assume como foco a dimensão económica e, deste modo, não se direcionam para o desenvolvimento humano através, por exemplo, da promoção de competências empreendedoras nos indivíduos, permitindo a maximização do seu potencial criativo e inovador. Por outro lado, também não foram encontrados estudos ou programas específicos sobre a promoção de competências empreendedoras em técnicos de Reabilitação Psicomotora no contexto profissional, independentemente das vantagens que possa trazer à empresa/instituição. Esta investigação pretende colmatar estas lacunas, através da identificação de um conjunto de estratégias de promoção de competências empreendedoras em técnicos de Reabilitação Psicomotora, a partir da literatura e do levantamento de necessidades das instituições.

O presente estudo organiza-se da seguinte forma: introdução, onde é apresentado o problema e justificada a sua importância, a lacuna de investigação e o respetivo objetivo; a revisão da literatura, onde são abordados os aspetos mais importantes do Empreendedorismo e das competências empreendedoras, assim como, a importância que assume na área da Reabilitação Psicomotora; os procedimentos metodológicos adotados como o modelo e contexto do estudo, seleção e caracterização dos participantes, instrumentos e procedimentos de recolha e análise de dados, validade e fiabilidade; apresentação e discussão dos resultados; conjunto de boas práticas e estratégias de operacionalização de competências empreendedoras nos técnicos de Reabilitação Psicomotora; por fim, as considerações finais, apresentando-se as principais limitações do estudo e algumas sugestões relativas a investigações futuras.

1 Empreendedorismo e Competências Empreendedoras

Apesar do Empreendedorismo consistir num conceito polissémico (Sexton, 1982), de acordo com a perspetiva de Timmons e Spinelli (2007), este fenómeno caracteriza-se como um modo de pensar, raciocinar e agir que tem por base a identificação de uma oportunidade e que, por sua vez, é comandado em função de uma abordagem holística e de uma equilibrada capacidade de liderança.

Drucker (2003) acrescenta que dada a relação da capacidade de inovação, iniciativa e criatividade com este fenómeno do Empreendedorismo, constitui uma característica crucial na sociedade atual.

Assim, com base numa política integrada que tenha como objetivo mudar as mentalidades, melhorar as competências dos europeus e, eliminar os obstáculos que dificultam a criação e o crescimento das empresas, cada vez mais se torna necessário, na sociedade atual, a criação de um ambiente favorável ao Empreendedorismo (CE, 2006).

Para Savanevičienė, Stukaitė e Šilingienė (2008) os resultados do trabalho de um indivíduo, assim como, o sucesso do negócio, depende do conhecimento e habilidades que possui, ou seja, da sua competência.

Cada vez são mais as investigações que, além das características pessoais como preditores de sucesso, reconhecem as competências específicas, que podem ser aprendidas, melhoradas e desenvolvidas, como ativadoras dos principais processos empreendedores (Lans, Verstegen e Mulder, 2011).

As competências empreendedoras, segundo Mitchelmore e Rowley (2010), assumem uma considerável relevância no que concerne ao sucesso do Empreendedorismo, sendo que estas se referem a novos meios de alcance das metas relativas à inovação de negócios, assim como, à identificação e, posterior, seguimento dessas oportunidades através de conhecimentos, habilidades e atitudes dos proprietários-gestores (Lans, Biemans, Mulder e Verstegen, 2010).

Para Man, Lau e Chan (2002) a competência empreendedora é composta por seis domínios, sendo estes a oportunidade, relacionamento, concetual, organização, estratégica e compromisso.

1.1 Competência empreendedora: oportunidade.

Zampier, Takahashi e Fernandes (2012) identificam, com base noutros autores (e.g. Man e Lau, 2000), na competência oportunidade as seguintes componentes comportamentais: identificação de oportunidades de negócio e lacunas de mercado; avaliação, tendências e mudanças do mercado.

Dutta e Crossan (2005) referem que a investigação sobre o fenómeno das oportunidades empreendedoras é fundamental como foco de atenção, sendo que Shane e

Venkataraman (2000) acrescentam a descoberta e exploração de oportunidades lucrativas como preocupação do Empreendedorismo.

Revela-se uma condição necessária mas, não suficiente, para se ser empreendedor, a descoberta de uma oportunidade empreendedora, baseando-se a competência de oportunidade na capacidade de reconhecer e desenvolver oportunidades existentes no mercado, com recurso a diferentes meios (Lans, Bergevoet, Mulder e Van Woerkum, 2005; Man et al., 2002; Shane e Venkataraman, 2000).

A oportunidade é vista como o eixo central em torno do qual a promessa da investigação sobre o Empreendedorismo se encontra a ser construída (Shane e Venkataraman, 2000). Os mesmos autores acrescentam que a descoberta de uma oportunidade é uma condição essencial para o Empreendedorismo, contudo, esta condição não é suficiente, pois, após a descoberta, é necessário que um empreendedor decida aproveitá-la, aspeto corroborado por Timmons e Spinelli (2007).

O desenvolvimento de oportunidades é um processo de aprendizagem na medida em que pressupõe a utilização, criação e elaboração de conhecimento. Assim, a integração de fatores individuais e situacionais, referentes ao estudo da aprendizagem empresarial, acrescenta uma dimensão fulcral para a compreensão do desenvolvimento de oportunidades como um processo de aprendizagem (Dimov, 2007; Shane e Venkataraman, 2000).

As oportunidades empreendedoras caracterizam-se como *sendo* “um conjunto de condições ambientais que levam à introdução de um ou mais novos produtos ou serviços no mercado por um empresário ou por uma equipa empreendedora, quer através de uma empresa já existente ou através de uma nova empresa” (Dutta e Crossan, 2005, p. 426).

Considerar as oportunidades empresariais como um processo que incorpora os elementos de intuição, interpretação, integração e institucionalização, permite explicar o facto de as oportunidades surgirem como processo que vai desde o empresário individual às redes empresariais e, portanto, envolvendo toda a empresa (Dutta e Crossan, 2005).

1.2 Competência empreendedora: relacionamento.

Com base noutros autores (e.g. Man e Lau, 2000), Zampier e colaboradores (2012) no que se refere à competência de relacionamento, nomeiam como componentes comportamentais desta competência: a construção, manutenção e utilização de redes de relacionamento; comunicação eficiente; gestão de conflitos; construção de consenso com os parceiros. Para estes autores esta competência envolve a capacidade de resolver

conflitos, assim como, uma comunicação adequada, um relacionamento eficiente e uma capacidade de negociação.

Também as competências de relacionamento dizem respeito a um conjunto relativo às interações com os outros, podendo ser interações de pessoa para pessoa ou de pessoa para um grupo (Lans et al., 2011; Lans et al., 2005).

Greve (1995) defende que o estudo do Empreendedorismo através de uma análise de redes sociais permite uma perspectiva frutífera sobre este fenómeno, sendo que as redes sociais têm por base a amizade, o trabalho, os fatores culturais, entre outros (Fuller-Love, 2009).

O termo rede pode ser utilizado para descrever uma variedade de relacionamentos, sejam estes formais ou informais. A principal desvantagem de uma forte rede informal considera-se quando esta é constituída apenas por familiares e amigos, pois, estes podem constituir uma barreira ao crescimento no sentido em que tendem a confiar em membros da família da rede para a gestão dessas organizações (Fuller-Love, 2009). Baum e Dutton (1996 cit. in Fuller-Love, 2009) acrescentam que a formação de redes formais e informais permite às pequenas empresas a implementação de estratégias de cooperação, o que facilita enfrentar pressões competitivas.

Segundo Fuentes, Arroyo, Bojica e Pérez (2010), as relações da empresa permitem a diminuição do risco inerente às atividades empreendedoras ao passo que oferecem proteção relativamente ao comportamento pró-ativo e inovador. Estes autores argumentam, também, que é fundamental que o empreendedor solidifique relacionamentos com outros empresários, gestores e associações empreendedoras para a aquisição de informações pertinentes relativas à deteção de novas oportunidades e, consequentemente, para poder aceder a recursos críticos para exploração dessas oportunidades. Assim, as redes de fortes contactos podem conduzir a importantes benefícios de considerável valor estratégico que possibilitam a exploração de um maior número de oportunidades.

Timmon e Spinelli (2007, p. 113) acrescentam que a qualidade da equipa depende de alguns fatores como “experiência relevante e histórico; motivação para se destacar; compromisso, determinação e persistência; tolerância ao risco, ambiguidade e incerteza; criatividade; adaptabilidade; obsessão pela oportunidade; liderança e coragem; comunicação”.

1.3 Competência empreendedora: concetual.

De acordo com Zampier e colaboradores (2012) e, tendo por base outros autores (e.g. Man e Lau, 2000), a competência concetual engloba componentes comportamentais como: pensamento intuitivo; observação, análise e avaliação de situações através de diferentes ângulos/perspetivas; inovação através da diferenciação em mercados, produtos e tecnologias; avaliação de riscos. Para Lans e colaboradores (2005) este tipo de competência refere-se à existência de diferentes habilidades concetuais com reflexo no comportamento do empreendedor.

Pode ainda englobar-se a tomada de decisão, nestas competências, segundo Man e colaboradores (2002). Estes autores defendem que as competências concetuais desempenham um papel importante na análise de problemas organizacionais, tomando decisões importantes e inovadoras relativamente a processos, produtos ou serviços.

Ainda no que toca à tomada de decisão, esta constitui um dos principais fatores determinantes da competitividade em pequenas e médias empresas, influenciando a estratégia global da empresa (Man et al., 2002).

As competências sociais e concetuais são competências gerais necessárias para um indivíduo, uma vez que o domínio da competência concetual encontra-se relacionado com habilidades como a de resolução de problemas e grau de novidade, referente à inovação e à criatividade (Man et al., 2002; Savanevičienė et al., 2008).

Também Zampier e colaboradores (2012) integram a inovação no domínio da competência empreendedora concetual, assumindo este fator como diferenciador. A inovação constitui a ferramenta específica dos empresários permitindo-lhes a exploração da mudança como oportunidade num negócio ou num serviço existente (Drucker, 2003). Neste sentido, “não pode haver criatividade sem inovação, mas não pode haver inovação sem a geração criativa de ideias. Um modelo de passo de criatividade estabelece uma sequência em que a inovação é o resultado final de um processo” (Villalba, 2010, p. 315).

Por último, o risco também é parte integrante desta competência, pelo que para Podoytnitsyna, Bij e Song (2012), a perceção de risco pode ser definida como a avaliação do risco inerente a uma situação por um empreendedor. Esta é uma característica fulcral no processo empreendedor, pois, o Empreendedorismo é mais que uma criação de negócios, ainda que esta faceta se revele importante. A procura de oportunidades, o assumir riscos para além da segurança e, a persistência de transformar uma ideia em

realidade são características fundamentais que permeiam os empreendedores (Kuratko, 2005).

1.4 Competência empreendedora: organização.

Para Zampier e colaboradores (2012) e, tendo por base outros autores (e.g. Man e Lau, 2000) a competência organização reúne as seguintes componentes comportamentais: aquisição, planeamento e utilização de recursos de forma eficiente; liderança, motivação e delegação em colegas/funcionários/equipas.

Lans e colaboradores (2011) relacionam a competência de organização com a inovação, ou seja, com a introdução de novos produtos, serviços ou processos que envolvem a organização de diferentes recursos, tais como humanos, físicos, financeiros e tecnológicos, tanto externos como internos. Os mesmos autores acrescentam, ainda, a ligação deste domínio à competência humana, como a delegação e a liderança.

A liderança, segundo Baron e Shane (2008), evidencia-se ao longo do processo de desenvolvimento e consolidação da empresa, como um aspeto crucial, no sentido em que funciona como ajuda para alcançar o sucesso e os objetivos desejados.

Para Timmon e Spinelli (2007, p. 113) um líder empreendedor apresenta algumas características distintas como “aprender e ensinar rápido e melhor; lidar com a adversidade e ser resistente; ser uma pessoa com uma exposição íntegra, confiável e honesta; e, construir uma cultura empreendedora e organizada”.

No que concerne à motivação, alguns autores constataram, através de estudos realizados, que esta constitui um dos aspetos que afeta o percurso empreendedor (Collins, Locke e Shane, 2003; Ferreira, Raposo e Rodrigues, 2007). Ferreira e colaboradores (2007) acrescentam que o tempo, a escolha e a energia despendidos nas tarefas dependem da motivação intrínseca do próprio indivíduo.

1.5 Competência empreendedora: estratégica.

Zampier e colaboradores (2012) identificam, com base noutros autores (e.g. Man e Lau, 2000), na competência estratégica, componentes comportamentais como: possuir uma visão abrangente e de longo prazo; estabelecer e avaliar metas; realizar mudanças estratégicas, definir e avaliar o posicionamento num nicho de mercado; estimar a viabilidade financeira da implementação da estratégia; monitorizar os resultados da implementação das estratégias.

Este conjunto de competências tem por base a definição, avaliação e implementação de estratégias da empresa, reunindo-se para garantir, essencialmente, a longo prazo, o desempenho da pequena empresa e, destacando-se como determinante do sucesso no futuro (Lans et al., 2011; Lans et al., 2005; Savanevičienė et al., 2008).

De modo a atingir o maior êxito possível, independentemente do sector de atuação, é fundamental que se considere a necessidade de formular estratégias proactivas e de impacto (Baisch, Estrada, Scherer, Hahn e Thurner, 2012). É crucial que as empresas considerem a criação e o desenvolvimento de competências estratégicas para os seus funcionários de modo a permitir que estes melhorem o seu desempenho (Savanevičienė et al., 2008). Porém, os mesmos autores referem que é de difícil processamento o desenvolvimento destas competências, devido à sua relação direta com a motivação pessoal dos funcionários.

Assim, de acordo com Baisch e colaboradores (2012) se as competências de um profissional não se manifestarem completamente adequadas, a empresa pode desenvolver programas de modo a que os seus profissionais desempenhem de um modo eficiente e eficaz as suas funções, trazendo, assim, realização organizacional e pessoal.

1.6 Competência empreendedora: compromisso.

Com base noutros autores (e.g. Man e Lau, 2000), Zampier e colaboradores (2012) reconhecem como componentes comportamentais da competência compromisso: a manutenção do compromisso com o negócio; comprometimento com metas de longo prazo; dedicação ao trabalho; comprometimento com crenças, valores e com os próprios interesses; capacidade de reiniciar a atividade mesmo após situações de insucesso.

O auto-compromisso nas pequenas e médias empresas não é uma utopia mas, sim, um fenómeno comum nos negócios reais, que se refere à disposição dos indivíduos em comprometerem-se a cooperar com um parceiro sem a rede de segurança, sendo a confiança a base para o auto-compromisso (Fink, Harms e Kraus, 2008).

A competência de compromisso, segundo Lans e colaboradores (2011), relaciona-se com construções motivacionais, como a perseverança e a autoeficácia e, também, com responsabilidade social e sustentabilidade.

A dedicação ao trabalho é, também, integrada nesta competência, sendo que de acordo com Gibb (1990 cit. in Erkkila, 2000), o empreendedor possui um conjunto de atributos, destacando-se a dedicação ao trabalho como um deles. Zampier e colaboradores (2012) identificam, igualmente, dentro da competência de compromisso, a dedicação e o

trabalho árduo do empreendedor, participando, mesmo que em detrimento da sua vida pessoal, em todos os acontecimentos da organização.

Relativamente ao insucesso, este constitui uma fonte crucial de aprendizagem para os empreendedores, podendo gerar uma reação emocional negativa (Shepherd, 2004).

2 Desenvolvimento de Competências Empreendedoras

De modo a fomentar este tipo de competências empreendedoras no meio institucional/empresarial procedeu-se a uma pesquisa neste âmbito, todavia, as estratégias encontradas foram maioritariamente referentes ao contexto educacional. No entanto, considerou-se a possibilidade de realizar algum *transfer* para o contexto institucional/empresarial.

Heinonen, Poikkijoki e VentoVierikko (2007) desenvolveram um programa que apresentou como objetivos: o aumento do conhecimento sobre Empreendedorismo; fornecimento de novos aspetos do Empreendedorismo a nível individual; oferta de acesso a novas fontes de conhecimento acerca da aquisição de habilidades de negócios relevantes. Estes autores destacaram como principais estratégias do programa: palestras, trabalho em equipa e em pequenos grupos, apresentações de casos e visitas de estudo, trabalhos escritos e discussão num ambiente de aprendizagem virtual, simulação de negócios e, ainda, escrita de um plano de negócios.

Outras estratégias gerais são referenciadas por autores, como: exercícios interativos (Bonnet, Quist, Hoogwater, Spaans e Wehrmann, 2006); dramatizações, jogos empresariais e exercícios de desenvolvimento de competências (para aumentar a criatividade, inovação, *networking*, liderança e negociação) (Liñán, Rodríguez-Cohard e Rueda-Cantuche, 2011); transmissão de conhecimentos de gestão (Naia, 2013); palestras por empreendedores, assim como, simulações, projetos e estágios (Shepherd, 2004); estudos de caso (Shepherd, 2004; Neck e Greene, 2011); seminários (Papayannakis, Kastelli, Damigos e Mavrotas, 2008); *workshops* (Papayannakis et al., 2008); leitura de artigos e visualização de vídeos (Sherman, Sehora e Digman, 2008).

Também Naia, Batista, Januário e Trigo (2014), tendo por base uma análise da literatura da última década, referenciam um conjunto de boas práticas no contexto do ensino superior, nomeadamente: aprendizagem experiencial, contrariando a transmissão passiva de conhecimentos; diversidade de experiências educacionais; participação ativa dos alunos e sistema aprovado pelos estudantes para aumentar a sua motivação no processo de aprendizagem; abordagens multidisciplinares; participação de empreendedores nos

programas/disciplinas; preparação dos estudantes para lidar com o insucesso; desenvolver o espírito pró-ativo, a responsabilidade, a capacidade de assumir e gerir riscos e, capacidade de identificar oportunidades; utilização da *internet* e das redes sociais; portfólio de técnicas para se praticar o Empreendedorismo; programas ajustados ao contexto cultural.

Relativamente à competência empreendedora oportunidade destacam-se algumas estratégias que a podem promover, como: reflexão e elaboração de uma lista de problemas que surjam no quotidiano, podendo ser fulcral para o surgimento de novas oportunidades e, posteriormente, elaboração de um conjunto de soluções para as mesmas situações (Amabile, 1988 cit. in DeTienne e Chandler, 2004; Blenker, Korsgaard, Neergard e Thrane, 2011); desenvolvimento de projetos/*start-ups* (Naia, 2013).

De modo a fomentar a competência empreendedora relacionamento destacam-se as seguintes estratégias: trabalho em equipa (Bonnet et al., 2006; Lobler, 2006); apresentação de trabalhos/ideias sob a forma de *Elevator Pitch* (DeTienne e Chandler, 2004); *Brainstorming*, consistindo em atividades de grupo de modo a criar soluções para um problema específico (Osborn, 1957 cit. in DeTienne e Chandler, 2004; Proctor, 1995 cit. in DeTienne e Chandler, 2004); *Brainwriting*, que tem por base uma atividade onde existe criação de ideias, sendo escritas num papel e passadas ao membro seguinte do grupo, dando continuidade à atividade (Woods, 1979 cit. in DeTienne e Chandler, 2004); desenvolver contactos e redes apropriadas (Blenker et al., 2011); identificar técnicas de apresentação (Boonet et al., 2006); desenvolver a competência de comunicação (Izquierdo e Buyens, 2008); realizar comunicações orais ou multimédias como vídeos ou *sites* (Fayolle e Gailly, 2008).

Algumas das estratégias suscetíveis de promoverem a competência empreendedora concetual relacionam-se com a promoção do desenvolvimento de produtos criativos (Group Creativity—Bundy, 2002 cit. in DeTienne e Chandler, 2004; Isaksen, 1988 cit. in DeTienne e Chandler, 2004); incentivo de leituras acerca da criatividade (DeTienne e Chandler, 2004 com base nos trabalhos de: Epstein, 2000; Freeman e Golden, 1997; Michalko, 2001; Von Oech, 1983); realização de jogos de situações reais e simulações (Neck e Greende, 2011); exposição a situações desafiadoras (Izquierdo e Buyens, 2008); preparação para lidar com o insucesso (Naia et al., 2014).

No que concerne à competência empreendedora organização são referenciadas algumas estratégias, como: promoção de habilidades de planeamento, análise e organização (Barbosa, Kickul e Smith, 2008; Blenker et al., 2011; Clarke e Underwood, 2011);

aperfeiçoamento do plano de trabalho, analisando todos os recursos disponíveis (Barbosa et al., 2008). A competência empreendedora estratégica pode também ser promovida recorrendo às atividades de planeamento do trabalho a desenvolver referidas anteriormente.

Por fim, no que se refere à competência empreendedora compromisso, surge como estratégia apontada por Barbosa e colaboradores (2008) a parceria com um empreendedor, bem como, a participação em atividades de voluntariado, onde o objetivo é incentivar as pessoas a desenvolver o seu potencial e a adquirir novas perspetivas (Clarke e Underwood, 2011) e, ainda, a preparação para lidar com o insucesso (Naia et al., 2014).

Em seguida, é abordada a área da Reabilitação Psicomotora dada a sua pertinência no presente estudo, sendo inicialmente definida e, posteriormente, apresentada a sua realidade atual ao nível das instituições em Portugal.

3 Reabilitação Psicomotora

A Psicomotricidade constitui uma área científica e, também, uma profissão dinâmica que tem como objetivo a melhoria, na sua totalidade, do bem-estar da pessoa (Boscaini, 2004).

De acordo com Fonseca e Martins (2001), a Psicomotricidade, pode ser definida como uma prática de mediação corporal que possibilita ao indivíduo reencontrar o prazer sensório-motor por intermédio do movimento e da regulação tónico-emocional, permitindo o desenvolvimento dos processos simbólicos.

Segundo Fonseca (2006) como meio terapêutico e agindo através do movimento, a Psicomotricidade, permite melhorar os processos de integração, elaboração e realização que estão na base do desenvolvimento.

“O propósito fundamental da intervenção psicomotora é acelerar e compensar o desenvolvimento total e harmonioso da criança e do jovem, quer na dimensão motora, quer emocional e cognitiva com, ou sem, dificuldades práxicas” (Fonseca, 2009, p. 41).

Baseada numa visão holística do ser humano, a Psicomotricidade, enquanto intervenção por mediação corporal, revela-se um recurso de crescente importância no sentido em que responde efetivamente em diversas situações onde a adaptação se encontra, de alguma forma comprometida e, sendo fundamental que haja uma compreensão do

funcionamento do sujeito ao nível comportamental, motor, afetivo e cognitivo, de um modo interligado (Fonseca e Martins, 2001).

3.1 Reabilitação Psicomotora nas instituições.

Segundo a Associação Portuguesa de Psicomotricidade ([APP], s.d.) os Técnicos de Reabilitação Psicomotora ou Psicomotricistas podem exercer a sua atividade profissional no âmbito terapêutico, reabilitativo, reeducativo e/ou preventivo, inserida em variadas situações ligadas a problemas de desenvolvimento e de maturação psicomotora, de comportamento, de aprendizagem e de âmbito psicoafetivo.

Estes podem desenvolver o seu trabalho, tanto no sector público como privado, em diversos âmbitos, como o da saúde, educação, segurança social, estruturas desportivas com serviços de reabilitação, e, ainda, outros âmbitos, como as clínicas psicopedagógicas, clínicas geriátricas, projetos municipais, centros de atividades e apoio domiciliário (APP, s.d.).

Embora não tenha sido encontrada nenhuma publicação com esta informação, em função do conhecimento relativo à área de Lisboa, a maioria dos técnicos de Reabilitação Psicomotora encontra-se a trabalhar no meio institucional e hospitalar, de índole público e privado. No que concerne às funções dos técnicos, oscilam entre funções de gestão/coordenação e de intervenção. Piçarra, Gonçalves, Marques, Reis, Ornelas e Ferreira (2013) realizaram um estudo sobre a empregabilidade dos licenciados em Reabilitação Psicomotora (n=41), pela Faculdade de Motricidade Humana. Constataram, então, que a maioria trabalhava no sector privado, porém, e dado constituir uma amostra reduzida, não é possível extrapolar para a maioria dos licenciados, desta área, na região de Lisboa.

4 Competências Empreendedoras e Reabilitação Psicomotora

As competências empreendedoras dizem respeito a uma característica de elevado nível referente à totalidade da capacidade do empreendedor em desempenhar um trabalho com sucesso, sendo estas reconhecidas como preditores de sucesso e, também, como ativadoras dos principais processos empresariais (Man et al., 2002; Lans et al., 2011).

Sendo a Reabilitação Psicomotora uma área pouco conhecida e dado que, entre outros setores, integra o setor empresarial, é crucial que, cada vez mais, tenha na sua base uma cultura organizacional que promova a criação de ideias inovadoras. Efetivamente, o facto de esta área não se encontrar regulamentada enaltece a importância da promoção de

competências empreendedoras nos técnicos de Reabilitação Psicomotora, o que se traduz na contribuição para o desenvolvimento de novos negócios e, para a inovação das instituições já estabelecidas, proporcionando o crescimento da profissão e, conseqüentemente, a sua credibilidade.

Nos dias de hoje e num contexto de crescente globalização, surge a necessidade das empresas assegurarem a manutenção constante das suas ofertas para garantir a competitividade que advém da capacidade de adaptação aos mercados, assim como, de inovar na sua oferta. Logo, as empresas que integram a área da Reabilitação Psicomotora, quer de cariz privado ou público, devem inovar nos seus serviços e atividades, bem como, promover as competências empreendedoras dos seus técnicos de modo a prestar os melhores cuidados aos indivíduos, tendo sempre como referência as suas necessidades e interesses.

Atualmente o que distingue as empresas é precisamente a conquista do ser diferente e do fazer melhor de forma credível, pelo que neste contexto, o desenvolvimento das competências empreendedoras permite a estimulação da criatividade, assim como, fomenta nos funcionários um espírito empreendedor que deve ser encarado como um recurso estratégico essencial.

Deste modo, a empresa deve maximizar a sabedoria dos seus funcionários e inculcar-lhes as competências fundamentais na conquista de eficiência e qualidade de um modo constante. É, assim, crucial que cada empresa/instituição adote um modelo global de promoção de competências empreendedoras de modo a responder às necessidades da organização em cada momento, pois, é necessário que estas compreendam que a mudança organizacional deve ser encarada como um processo constante e revitalizador da própria empresa.

5 Metodologia

5.1 Modelo do estudo.

O presente estudo é de natureza exploratória, onde o plano de pesquisa se estrutura sobre uma metodologia qualitativa, utilizando a entrevista semiestruturada e a própria revisão de literatura para a recolha de dados. Os dados provenientes das entrevistas foram submetidos a um processo de análise de conteúdo.

5.2 Contexto do estudo.

O contexto deste estudo refere-se às empresas/instituições na área da Reabilitação Psicomotora ou que integrem técnicos de Reabilitação Psicomotora, tanto de cariz privado como público. A Reabilitação Psicomotora constitui uma área pouco conhecida pelo que se manifesta fundamental que estas empresas/instituições promovam as competências empreendedoras dos seus técnicos de modo a inovar nos serviços e atividades, permitindo a prestação de melhores cuidados aos indivíduos e, por outro lado, também, constituindo uma tentativa ou forma da área se afirmar no mercado atual.

5.3 Seleção e caracterização da amostra.

Tal como em grande parte das amostras qualitativas e como Morse (1989) sugere, neste estudo foi utilizado um critério intencional de modo a selecionar os participantes (o facto da instituição contemplar técnicos de Reabilitação Psicomotora), entre outros critérios: a instituição/empresa/organização ter impacto social e ser reconhecida como uma referência para a sociedade e/ou pessoas da área; a equipa da instituição/empresa/organização ser uma equipa multidisciplinar; a instituição/empresa/organização estar sediada em Lisboa; a instituição/empresa/organização existir há pelo menos um ano. Esta seleção foi realizada por intermédio da Associação Portuguesa de Psicomotricidade e, também, através de uma pesquisa na *internet*, sendo que em conjunto com os critérios de inclusão, as instituições selecionadas foram as que se encontram identificadas na tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização da Amostra

Crítérios de inclusão	Centro de Observação e Reeducação Psicoeducacional CORPE	Equipa Móvel de Desenvolvimento Infantil e Intervenção Precoce EMDIIP	DIFERENÇAS	Progresso Infantil PIN
Anos de Existência	19	5	23	2
Número de sócios da direção	2	7	—	1
N.º de funcionários inicial	4	7	6	45
N.º de funcionários atual	12	14	50-60	51
N.º de técnicos de Reabilitação Psicomotora atual	7	8	30	12
Área de formação do diretor	Educação Especial e Reabilitação	Reabilitação Psicomotora	Pediatria do Desenvolvimento	Neuropediatria

5.4 Instrumentos de recolha de dados.

As entrevistas podem variar relativamente ao grau de estruturação, podendo classificar-se em estruturadas, semiestruturadas ou não-estruturadas. A entrevista estruturada, segundo Bogdan e Biklen (1994) tem por base o controlo do conteúdo de um modo demasiado rígido por parte do entrevistador, no sentido em que, não permite ao entrevistado contar a sua história a nível pessoal, pelas suas próprias palavras. Neste estudo, o instrumento de recolha de dados que se afigurou como o mais adequado foi a entrevista semiestruturada, onde existe um guião previamente elaborado, ou seja, existe uma estrutura prévia mas, também, foi dada liberdade ao participante para colocar mais questões. As entrevistas semiestruturadas incluem algumas questões estruturadas e que são comuns a todos os participantes, bem como, questões que podem surgir na altura da entrevista sem que haja uma estruturação prévia (Gray, Williamson, Karp e Dalphin, 2007).

As entrevistas permitiram fazer o levantamento das necessidades apontadas pelos diretores clínicos das instituições referentes aos técnicos de Reabilitação Psicomotora tendo como finalidade caracterizar e melhorar as competências empreendedoras destes técnicos, assim como, da própria dinâmica institucional.

É de salientar que a escolha de determinadas categorias para a organização interna do guião teve por base aspetos evidenciados por distintos autores ao longo da revisão da literatura como sendo mais suscetíveis de influenciar o Empreendedorismo e, mais especificamente, as competências empreendedoras. Assim, a entrevista foi organizada segundo 12 blocos temáticos: legitimação da entrevista e clarificação dos conceitos; a empresa/a instituição; competências dos técnicos de Reabilitação Psicomotora: aspetos gerais; competência empreendedora: oportunidade; competência empreendedora: relacionamento; competência empreendedora: concetual; competência empreendedora: organização; competência empreendedora: estratégica; competência empreendedora: compromisso; criatividade; hierarquização de competências empreendedoras; e, validação da entrevista (Anexo A).

A entrevista foi sujeita a uma validação por peritagem, tendo sido enviada a vários peritos da área, que fizeram algumas sugestões de melhoria. Após essa validação foi, ainda, realizada uma entrevista para analisar a clareza e a compreensão das questões.

5.5 Procedimento e recolha de dados.

Todos os participantes contemplados neste estudo foram contactados inicialmente por *e-mail*, contacto com base no qual foi agendada a entrevista, tendo sido enviado em anexo o guião da entrevista (Anexo A) e o referencial concetual (Anexo B).

Posteriormente, todas as entrevistas foram gravadas e, em seguida, transcritas para codificação das mesmas e, além disso, todos os participantes foram novamente contactados e enviadas as transcrições de modo a validarem, corrigirem ou acrescentarem alguma informação adicional.

Os participantes foram, também, questionados acerca do seu anonimato com o intuito de se divulgar, no presente estudo, o nome das instituições, ainda que se mantenham algumas restrições de confidencialidade, uma vez que, segundo Yow (1994) o facto de se colocar o nome das fontes constitui uma forma de perpetuar as suas obras, fazendo com que esse testemunho prevaleça mesmo na ausência de tais obras e de tais fontes.

A utilização da entrevista semiestruturada neste estudo permitiu aos participantes uma maior liberdade nas suas respostas, sendo que a duração das entrevistas oscilou entre os 20 e os 50 minutos. Em todos os casos, a entrevista ocorreu na própria instituição, à exceção do Pin, que decorreu na clínica Europa situada em Carcavelos. A realização das entrevistas teve lugar durante os meses de Março e Abril de 2014, na região de Lisboa.

5.6 Codificação e análise.

Considerando os objetivos e a questão de investigação do presente estudo, a técnica de análise de conteúdo sugerida por Bardin (1977) revelou-se como a estratégia mais eficaz de modo a analisar os dados obtidos através das entrevistas. Assim, neste estudo optou-se por uma análise qualitativa, mais especificamente, por uma análise de conteúdo.

Os métodos qualitativos, de acordo com Given (2008) são cruciais em pesquisas realizadas no âmbito de áreas como a educação, as ciências sociais e as ciências da saúde. Estas abordagens qualitativas são maioritariamente utilizadas para exploração de novos fenómenos, assim como, para capturar pensamentos dos indivíduos, sentimentos ou interpretações tanto de significado como de processo, o que se adequa a este estudo.

A análise de conteúdo é um *conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens* (Bardin, 1977, p.38). O objetivo deste tipo de análise passa pela manipulação de

mensagens de modo a destacar os indicadores que possibilitam inferir sobre uma mensagem diferente da contida na mensagem inicial (Bardin, 1977).

Neste estudo foi adotada a análise categorial, mais especificamente, a análise temática, que, segundo Bardin (1977) é considerada como mais rápida e eficaz. Este método de análise tem por base três fases caracterizantes: a pré-análise que consiste numa fase de organização; a exploração do material, que se refere à aplicação do sistema de análise delineado na primeira fase; e, o tratamento dos resultados, que assenta nas inferências e interpretações referentes aos objetivos propostos inicialmente.

É de evidenciar que se privilegiou uma análise dedutiva e indutiva, tendo em conta que as categorias e subcategorias emergiram numa fase inicial da revisão da literatura acerca da área e, posteriormente, do discurso dos participantes (Gray et al., 2007).

A um nível mais específico, segundo Strauss e Corbin (1998) as categorias aludem a conceitos que representam fenómenos e, por sua vez, as subcategorias são respeitantes a conceitos pertencentes a uma categoria de modo a clarificar e especificar a mesma.

Assim, o esquema de codificação é organizado segundo uma dimensão (competências empreendedoras), com categorias e subcategorias, relacionadas com a principal questão de investigação, analisando a sua presença ou ausência segundo a perceção dos participantes. No que se refere à organização categorial, tendo por base a literatura, as categorias são as seguintes: competência empreendedora organização; competência empreendedora relacionamento; competência empreendedora concetual; competência empreendedora organização; competência empreendedora estratégica; competência empreendedora compromisso. A análise temática foi realizada duas vezes por dois investigadores diferentes que codificaram o texto de forma semelhante.

5.7 Validade e fiabilidade.

Existem algumas estratégias propostas por diferentes autores para garantir a validade e a fiabilidade deste tipo de estudos, sendo que estas foram consideradas ao longo do trabalho desenvolvido.

De modo a garantir a validade de constructo foram descritos e justificados em detalhe os métodos e os procedimentos adotados; os dados foram guardados e estão disponíveis para serem reanalisados (Miles e Huberman, 1994); foram utilizadas diversas fontes de evidência/dados, como a revisão de literatura e as entrevistas aos diretores das instituições (Flick, 2008); aos participantes foram enviadas as transcrições integrais das

respetivas entrevistas, bem como, a tese final de modo a validarem as mesmas (Yin, 2003).

No que concerne à validade interna, esta foi assegurada através da aprovação dos entrevistados no que se refere aos resultados da investigação (Miles e Huberman, 1994).

Já a validade externa foi garantida através da comparação entre os resultados obtidos e a literatura, destacando as principais contribuições e, posteriormente, generalizando os resultados em concordância com o campo de ação da investigação (Yin, 2003).

Por último, a fiabilidade, foi assegurada através da gravação de todas as entrevistas (Riege, 2003); testando o protocolo da entrevista (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003); e, ainda, discutindo e analisando com outros investigadores decisões metodológicas e questões de codificação (Le Compte e Goetz, 1982).

6 Apresentação e Discussão dos Resultados

Tendo em conta que o objetivo do presente trabalho consiste na identificação de um conjunto de estratégias de promoção de competências empreendedoras em técnicos de Reabilitação Psicomotora, a partir da literatura e do levantamento de necessidades das instituições, em seguida são apresentados os resultados obtidos da análise de conteúdo, sendo acompanhados de uma discussão sempre que se justifique. A Tabela 2 possibilita uma visão geral das respostas dos participantes, sendo que de seguida é efetuada a análise detalhada de cada uma das categorias.

É de aludir que o participante 1 e 2 para além de desempenharem as funções de chefia desempenham, simultaneamente, a função de técnico de Reabilitação Psicomotora. Este facto pode refletir um discurso diferente dos restantes participantes, uma vez que estes falam de uma classe profissional a que pertencem, o que lhes permite ter uma opinião e visão diferente dos restantes diretores entrevistados. No entanto, é de salientar que foi possível verificar através do discurso dos participantes, que os restantes, o participante 3 e 4, também evidenciaram ter conhecimento da prática profissional dos técnicos de Reabilitação Psicomotora, referindo que conhecem o seu trabalho, pois, por vezes, acompanham e partilham o trabalho destes técnicos.

Antes de se proceder à análise individual de cada uma das competências, considerou-se pertinente realizar uma breve abordagem referente às competências gerais dos técnicos de Reabilitação Psicomotora, dado que constitui uma das categorias do guião utilizado.

Assim, os diretores referiram como competências mais relevantes para os técnicos de Reabilitação Psicomotora desempenharem com sucesso as suas funções na instituição, as pessoais e interpessoais (ex.: trabalho em equipa), bem como, as de índole mais técnica (relacionadas com a intervenção, como por exemplo, a articulação com a família e a escola, bem como, o conhecimento do ponto de vista clínico e pedagógico). De uma forma geral, constata-se que as competências mais valorizadas pelos diretores foram as competências pessoais e interpessoais. Consideram que na formação inicial a componente prática e experiencial com diferentes populações podia ser mais fomentada, assim como, competências e conhecimento mais aprofundado na área da Psicologia. Os estágios e uma disciplina de Empreendedorismo são algumas sugestões para aprofundar alguns destes aspetos.

Tabela 2 – Grelha geral das respostas dos participantes

Categorias e subcategorias		Presença da subcategoria nos sujeitos				Número de sujeitos
		1 CORPE	2 EMDIIP	3 DIF	4 PIN	
Cat. A. Competência Empreendedora: Oportunidade						
Subcategorias	Reconhecimento de oportunidades	✓		✓		2
	Desenvolvimento e exploração de oportunidades	✓	✓	✓	✓	4
	Avaliação do Mercado	✓		✓	✓	3
Cat. B. Competência Empreendedora: Relacionamento						
Subcategorias	Construção/manutenção/utilização de redes de relacionamento	✓	✓	✓	✓	4
	Capacidade de comunicar eficazmente	✓	✓	✓	✓	4
	Evitar e resolver conflitos	✓	✓		✓	3
	Construção de consensos com parceiros	✓	✓	✓	✓	4
Cat. C. Competência Empreendedora: Concetual						
Subcategorias	Pensamento intuitivo	✓	✓		✓	3
	Observação/análise/avaliação subjetiva	✓	✓		✓	3
	Capacidade de inovação e criatividade	✓	✓	✓	✓	4
	Propensão para assumir riscos		✓		✓	2
Cat. D. Competência Empreendedora: Organização						
Subcategorias	Aquisição e gestão de recursos	✓	✓	✓	✓	4
	Organização de tarefas/projetos	✓	✓	✓	✓	4
	Motivação de funcionários	✓	✓		✓	3
	Liderança e delegação de responsabilidades		✓	✓	✓	3
Cat. E. Competência Empreendedora: Estratégica						
Subcategorias	Visão abrangente e de longo prazo			✓	✓	2
	Implementação e avaliação de metas	✓	✓	✓	✓	4
	Realização de mudanças		✓	✓	✓	3

	estratégicas					
	Estimação da viabilidade financeira da implementação da estratégia	✓			✓	2
	Monitorização dos resultados da implementação da estratégia	✓	✓			2
Cat. F. Competência Empreendedora: Compromisso						
Subcategorias	Responsabilidade pelos objetivos de longo prazo estabelecidos			✓	✓	2
	Compromisso com as crenças e valores da instituição	✓	✓	✓	✓	4
	Dedicação ao trabalho	✓	✓	✓	✓	4
	Gestão das adversidades/insucesso	✓	✓		✓	3
Número total de aspetos referidos por cada sujeito		19	19	16	22	—

6.1 Categoria A. Competência empreendedora: oportunidade.

Tabela 3 - Respostas dos participantes da competência empreendedora: oportunidade

Categoria e subcategorias		Presença da subcategoria nos sujeitos				Número de Sujeitos
		1 CORPE	2 EMDIIP	3 DIF	4 PIN	
Categoria A. Competência Empreendedora: Oportunidade						
Subcategorias	Reconhecimento de oportunidades	✓		✓		2
	Desenvolvimento e exploração de oportunidades	✓	✓	✓	✓	4
	Avaliação do mercado	✓		✓	✓	3

Relativamente à ‘Categoria A. Competência empreendedora: oportunidade’ (ver Tabela 3) é possível constatar que existe apenas uma subcategoria comum a todos os participantes o que pode refletir, de algum modo, que se trata de um aspeto muito valorizado por todos os diretores, e, por outro lado, refletir as diferentes perspetivas e vivências que cada diretor privou com os técnicos de Reabilitação Psicomotora.

No que se refere à subcategoria enfatizada por todos os participantes destaca-se o *desenvolvimento e exploração de oportunidades* (1, 2, 3, 4), seguindo-se a *avaliação de mercado* (1, 3, 4) referida por três participantes e, por último, o *reconhecimento de oportunidades* (1, 3) por dois dos quatro participantes.

No que concerne à subcategoria *desenvolvimento e exploração de oportunidades*, o participante 2 enalteceu que a observação de algumas necessidades para desenvolvimento e exploração de oportunidades se trata de uma característica pessoal, bem como, do empenho, inerente a esta característica pessoal. Por outro lado, o participante 4 mencionou que “na minha instituição seguramente, pois, cada técnico tem

uma área específica de intervenção, pelo que lhes é dado uma área para crescerem e, ao mesmo tempo, sentirem que é deles, de modo a que se aperfeiçoem”.

O participante 3 refere que os técnicos não o fazem mais devido às limitações de espaço e de ordem financeira, enquanto o participante 1 enfatiza o facto de os técnicos trabalharem em diferentes locais permitir um melhor desenvolvimento e exploração das oportunidades.

A capacidade de, entre outros fatores, reconhecer uma oportunidade onde outros não a reconhecem como tal, constitui um elemento crítico de sucesso apontado por Timmons e Spinelli (2007).

Na subcategoria *reconhecimento de oportunidades*, o participante 3 evidenciou que apesar das limitações de espaço e financeiras, os técnicos identificam oportunidades para serem exploradas pela empresa, porém, quando a instituição não consegue dar resposta internamente a algum serviço, os técnicos esforçam-se no sentido de se informar e aconselhar os pais. Já o participante 1 referiu que o facto de os técnicos trabalharem em diferentes locais e projetos, permite-lhes ter uma formação mais diversificada e uma visão mais alargada do exterior, na medida em que, trazem ideias externas e inovadoras para a instituição, proporcionando-lhes um melhor reconhecimento e desenvolvimento de oportunidades. Neste sentido, a perspetiva do participante 1 vem, de certa forma, ao encontro das evidências do estudo de Dutta e Crossan (2005), pois, estes autores referem que as oportunidades empreendedoras introduzem um ou mais novos produtos ou serviços no mercado através de um conjunto de condições ambientais.

Relativamente à subcategoria *avaliação do mercado*, o participante 1, tal como já referido anteriormente, mencionou que os técnicos apresentam facilidade no reconhecimento de oportunidades devido ao facto de trabalharem em diferentes espaços e projetos, trazendo alguma novidade em termos de intervenção e formação para a equipa. Este aspeto vai ao encontro do estudo de Trigo (2003), que refere a deteção de novas oportunidades como um dos aspetos relevantes no percurso dos empreendedores. Com uma diferente perspetiva, surge o participante 3, ao ter referido que “Sim, claramente. Não acho que seja uma característica de formação profissional mas, sim, uma característica pessoal, embora responda que sim porque me baseio em técnicos da área que o fazem”.

No que concerne às maiores dificuldades e/ou facilidades apontadas pelos diretores relativamente à capacidade de reconhecimento de oportunidades destes técnicos apenas responderam dois dos participantes. O participante 1 referiu o seguinte: “Eu acho que não

é tanto na identificação é mais na implementação porque por vezes surgem ideias interessantes mas colocá-las em prática nem sempre pode ser viável, especialmente na situação de crise em que estamos e da falta de resposta do público.” Por outro lado, o participante 2 evidencia que: “É muito mais fácil de reconhecer uma oportunidade quantos mais casos por nós passarem e aqui nós somos uma instituição que recebe Psicomotricistas em início de carreira, pois, tem sido uma experiência nossa cativar os profissionais recentes e, portanto, como eles chegam aqui com pouca experiência, há medida que os anos vão passando, mais casos vão passando pelas mãos, sendo estas necessidades melhor identificadas, no início não mas, depois, com a experiência, sim.”

6.2 Categoria B. Competência empreendedora: relacionamento.

Tabela 4 - Respostas dos participantes da competência empreendedora: relacionamento

Categoria e subcategorias		Presença da subcategoria nos sujeitos				Número de Sujeitos
		1	2	3	4	
		CORPE	EMDIIP	DIF	PIN	
Categoria B. Competência Empreendedora: Relacionamento						
Subcategorias	Construção/manutenção/utilização de redes de relacionamento/contactos	✓	✓	✓	✓	4
	Capacidade de comunicar eficazmente	✓	✓	✓	✓	4
	Evitar e resolver conflitos	✓	✓		✓	3
	Construção de consensos com parceiros	✓	✓	✓	✓	4

No que se refere à ‘Categoria B. Competência Empreendedora: Relacionamento’ (ver Tabela 4) é possível verificar que a maioria das subcategorias é referida por todos os participantes, o que pode refletir a adequada capacidade de relacionamento que os técnicos de Reabilitação Psicomotora apresentam, assim como, a importância atribuída a esta competência na instituição, pelos participantes entrevistados.

Todas as subcategorias foram referidas pela totalidade dos participantes, à exceção da subcategoria *evitar e resolver conflitos*, dado que o participante 3 não respondeu concretamente à pergunta, pois, referiu tratar-se mais de uma característica pessoal do que de formação académica.

A capacidade de trabalhar em equipa constitui um outro elemento crítico de sucesso referido por Timmons e Spinelli (2007).

Relativamente à subcategoria *construção/manutenção/utilização de redes de relacionamento* o participante 1 referiu que na sua instituição funcionam mesmo como

equipa, pois, já têm relações de bastante tempo, todos os técnicos são bastante próximos independentemente da formação, pelo que não há qualquer problema de relacionamento tanto entre técnicos, como com as famílias e crianças e, ainda, com as escolas. O participante 2 afirmou serem os técnicos de Reabilitação Psicomotora os melhores no que toca ao relacionamento, o que é crucial segundo Fuentes e colaboradores (2010) uma vez que as relações permitem por um lado a diminuição do risco inerente às atividades empreendedoras e, por outro, oferecem proteção no que concerne ao comportamento pró-ativo e inovador.

Relativamente às maiores dificuldades e/ou facilidades apontadas pelos diretores no que concerne à capacidade de relacionamento destes técnicos apenas responderam dois dos participantes. O participante 1 refere o seguinte: “Eu não penso que haja grandes dificuldades. Tal como lhe disse existem formações diferentes e, por vezes, temos que entender pontos de vista diferentes, mas, quando vamos à escola falar com o professor titular temos que nos saber colocar no papel do professor que está o dia todo com a turma, portanto, eu acho que isso também são *skills* que se vão desenvolvendo”. Com uma diferente perspetiva, o participante 2 menciona que “No meu entender como já disse, são os melhores, a tentar resolver os problemas e para nós que trabalhamos fora das quatro paredes quase que é um requisito, é algo que acontece quase por si só, articular com as escolas, com os hospitais, com os médicos e com toda a gente que intervém no mesmo caso para nós é algo que acontece naturalmente. Portanto os conflitos que vão surgindo facilmente se resolvem e facilmente, também, se conversam”.

6.3 Categoria C. Competência empreendedora: concetual

Tabela 5 - Respostas dos participantes da competência empreendedora: concetual

Categoria e subcategorias		Presença da subcategoria nos sujeitos				Número de Sujeitos
		1 CORPE	2 EMDIIP	3 DIF	4 PIN	
Categoria C. Competência Empreendedora: Concetual						
Subcategorias	Pensamento intuitivo	✓	✓		✓	3
	Observação/análise/avaliação subjetiva	✓	✓		✓	3
	Capacidade de inovação e criatividade	✓	✓	✓	✓	4
	Propensão para assumir riscos		✓		✓	2

No que se refere à ‘Categoria C. Competência empreendedora: concetual’ (ver Tabela 5) é possível constatar que existe apenas uma subcategoria comum a todos os

participantes, o que pode constituir o aspeto mais valorizado pelos diretores nas suas instituições.

Destaca-se como subcategoria maioritariamente mencionada pelos participantes a *capacidade de inovação e criatividade* (1, 2, 3 e 4), seguindo-se o *pensamento intuitivo* (1, 2 e 4) e a *observação/análise/avaliação subjetiva* (1, 2 e 4) referidos por três dos participantes e, por último, a *propensão para assumir riscos* (2 e 4) por apenas dois participantes.

A importância atribuída à inovação e criatividade é referida por um conjunto de autores como sendo relevante no fomento do Empreendedorismo (Baron e Shane, 2008; Collins et al., 2003; Drucker 2002, 2003; Ferreira, Figueiredo e Pereira, 2007; Gibb, 1990 cit. in Erkkila, 2000; Redford, 2007; Sarkar, 2007; Schumpeter 1934 cit. in Trigo, 2003). Pois, aliado ao conceito de Empreendedorismo deve, inevitavelmente, estar o de inovação e de criatividade, constituindo aspetos que devem ser operacionalizados ao nível institucional.

No que concerne à subcategoria *capacidade de inovação e criatividade*, o participante 1 respondeu “Sim, penso que sim. Pensando na equipa não há uma inovação extrema mas há atualização e nós como técnicos e enquanto equipa, acabamos por ter reuniões até específicas para pararmos e pensarmos no percurso que já foi feito e o que vamos fazer para a frente, o que pode ser feito de novo”. A atualização de conhecimentos é também partilhada por Tavares (2003), considerando fundamental a formação ao longo da vida. Por outro lado, o participante 2 referiu que a Reabilitação Psicomotora enquanto área tem vindo a crescer, no entanto, ainda se luta no sentido de se ter que explicar à família ou a outros profissionais o que estes técnicos fazem e a sua diferença para outros profissionais, pelo que a criatividade e a inovação se revelam constructos inerentes a estes técnicos. Também para Zampier e colaboradores (2012) a inovação é um fator que se revela como diferenciador, referindo-se, segundo Sarkar (2007) a ideias que tenham impacto no mercado.

No que se refere à propensão para assumir riscos, a sua relação com o Empreendedorismo origina diferentes pontos de vista, uma vez que alguns autores consideram-na como uma das características diferenciadoras dos empreendedores (Franke e Luthje, 2003), embora outros, como é o caso de Brockhaus (1980) tenha constatado o contrário. No entanto, é de considerar que a propensão para assumir riscos continua a ser um aspeto transversal em projetos ou programas relacionados com o Empreendedorismo. Também o participante 2 enfatizou a sua importância na prática profissional, pois, segundo uma perspetiva terapêutica, a Psicomotricidade acaba muitas

vezes por se entrelaçar com outras áreas terapêuticas, pelo que é um grande risco quando se entra no serviço de outro técnico, como é o caso do domínio da linguagem, uma vez que cabe maioritariamente ao terapeuta da fala fazê-lo, ainda que os técnicos de Reabilitação Psicomotora tenham algumas competências para o fazer. Já o participante 4 afirmou que a propensão para assumir riscos é uma das qualidades que considera essencial nestes técnicos, pelo que funcionam como pré-requisito para trabalharem na instituição, enquanto o participante 1 referiu que “Eu acho que não há grandes riscos”.

No que concerne às dificuldades e/ou facilidades referente à capacidade concetual destes técnicos, apenas dois participantes responderam, sendo que o participante 1 referiu que os técnicos apresentam dificuldades a este nível. Já o participante 2 mencionou que “Eu acho que o fazem porque já é algo natural, é algo que já faz parte da nossa área por isso temos que o fazer se não o trabalho não fica completo”.

6.4 Categoria D. Competência empreendedora: organização

Tabela 6 - Respostas dos participantes da competência empreendedora: organização

Categoria e subcategorias		Presença da subcategoria nos sujeitos				Número de Sujeitos
		1 CORPE	2 EMDIIP	3 DIF	4 PIN	
Categoria D. Competência Empreendedora: Organização						
Subcategorias	Aquisição e gestão de recursos	✓	✓	✓	✓	4
	Organização de tarefas/projetos	✓	✓	✓	✓	4
	Motivação de funcionários	✓	✓		✓	3
	Liderança e delegação de responsabilidades		✓	✓	✓	3

No respeitante à ‘Categoria D. Competência empreendedora: organização’ (ver Tabela 6) é possível constatar que os participantes, de um modo geral, enfatizaram as mesmas subcategorias, pois, as suas respostas apenas diferem em dois aspetos referidos: pelo participante 1 e pelo participante 3. Este facto pode refletir, de certa forma, a importância atribuída à organização pelos diretores nas suas instituições, bem como, a boa capacidade de organização dos técnicos de Reabilitação Psicomotora contemplados nas instituições dos diretores entrevistados.

Destacam-se como subcategorias apontadas por todos os participantes a *aquisição e gestão de recursos* (1, 2, 3 e 4) e *organização de tarefas/projetos* (1, 2, 3 e 4), seguindo-

se a *motivação de funcionários* (1, 2 e 4) e a *liderança e delegação de responsabilidades* (2, 3 e 4), referidas por três participantes.

Na subcategoria *aquisição e gestão de recursos* o participante 2 mencionou que os técnicos de Reabilitação Psicomotora são mais sensíveis ao contexto, pelo que são os primeiros a solicitar ajuda ao Assistente Social, pois, é quem organiza os diferentes recursos da comunidade e a melhor solução para cada caso, assim como, são os primeiros a pedir ajuda aos restantes técnicos da equipa caso seja necessário. O participante 1 referiu que dentro dos limites da própria instituição, os técnicos realizam a aquisição e gestão de recursos, enquanto o participante 4 mencionou que existem técnicos que o fazem melhor do que outros, no sentido em que depende de fatores como o entusiasmo e a personalidade. Já o participante 3 consignou que “sim, devido ao facto da instituição ser sem fins lucrativos obriga a um saber que é aproveitar tudo o que é recurso”. Segundo Timmons e Spinelli (2007) o Empreendedorismo tem evoluído relativamente à sua inclusão em empresas e organizações de todos os tipos e fases. Assim, pode ocorrer, entre outros locais, no sector privado, público e sem fins lucrativos.

No que concerne à motivação, segundo estudos efetuados, esta constitui um dos aspetos com influência no percurso empreendedor (Collins et al., 2003; Ferreira et al., 2007). Na subcategoria *motivação de funcionários* o participante 1 referiu que os técnicos pertencentes à equipa se motivam mutuamente, pois, vai havendo partilha tanto de casos como de formações que realizem ou, até mesmo, de conquista pessoais.

Na subcategoria *liderança e delegação de responsabilidade* o participante 1 mencionou que “não é muito uma responsabilidade que incutamos porque acabamos por trabalhar todos ao mesmo nível, mais como parceiros”. Contrariamente, o participante 3 referiu que é técnica de Reabilitação Psicomotora e ocupa o cargo de chefia em simultâneo, pelo que considera que alguma capacidade para liderar e delegar responsabilidades deve ter, assim como, os restantes técnicos que perante a necessidade também terão. Neste sentido, é de evidenciar que no decorrer do processo de desenvolvimento e consolidação da empresa surge a liderança como um dos aspetos que ajuda a atingir o sucesso e os objetivos pretendidos (Baron e Shane, 2008).

No que concerne às dificuldades e/ou facilidades relativas à capacidade de organização destes técnicos, apenas dois dos participantes as identificaram. O participante 1 mencionou que “Eu acho que a iniciativa pode partir do técnico mas depois é a própria equipa que tem que acolher essa iniciativa e dar-lhe corpo, não acho que seja do técnico em si, mas mais da equipa, da resposta que dá ou não dá”, enquanto o participante 2

referiu que “As próprias de alguém que anda sempre fora, nem sempre a comunicação acontece porque passam dias sem se ver mas de resto sem ser estas muito específicas no nosso tipo de serviço não vejo outras”.

6.5 Categoria E. Competência empreendedora: estratégica

Tabela 7 - Respostas dos participantes da competência empreendedora: estratégica

Categoria e subcategorias		Presença da subcategoria nos sujeitos				Sujeitos
		1 CORPE	2 EMDIIP	3 DIF	4 PIN	
Categoria E. Competência Empreendedora: Estratégica						
Subcategorias	Visão abrangente e de longo prazo			✓	✓	2
	Implementação e avaliação de metas	✓	✓	✓	✓	4
	Realização de mudanças estratégicas		✓	✓	✓	3
	Estimação da viabilidade financeira da implementação da estratégia	✓			✓	2
	Monitorização dos resultados da implementação da estratégia	✓	✓			2
	Avaliação do posicionamento num nicho de mercado	✓	✓	✓		3

Em relação à ‘Categoria E. competência empreendedora: estratégica’ (ver Tabela 7) é possível constatar que existe apenas uma subcategoria comum a todos os participantes o que pode ser explicado, de certo modo, pelas diversas vivências e perspetivas que cada diretor tem ou teve com os técnicos de Reabilitação Psicomotora, assim como, pela reduzida importância atribuída a estes aspetos nas instituições, pelos diretores.

Como subcategoria referida pela totalidade dos participantes evidencia-se a *implementação e avaliação de metas* (1, 2, 3 e 4), seguindo-se a *realização de mudanças estratégicas* (2, 3 e 4) e *avaliação do posicionamento num nicho de mercado* (1, 2 e 3) referida por três participantes e, por último, a *visão abrangente e de longo prazo* (3 e 3), a *estimação da viabilidade financeira da implementação da estratégia* (1 e 4) e, a *monitorização dos resultados da implementação da estratégia* (1 e 2), destacada por dois participantes.

Na subcategoria *realização de mudanças estratégicas*, o participante 1 mencionou que acaba por ser uma decisão mais dos dois sócios ainda que partilhada com a restante equipa. Já o participante 3 afirmou que não se trata tanto de mudanças estratégicas mas, sim, de sugestões. Será que se fosse incutida ou atribuída essa liberdade aos técnicos,

estes realizariam mudanças estratégicas no seu local de trabalho? Ou será que é mesmo uma decisão que deve pertencer aos sócios ou à direção?

No que concerne à subcategoria *avaliação e posicionamento num nicho de mercado*, o participante 1 referiu que quando realizam reuniões, ainda que não com muita frequência, o fazem, chamando-lhe “determinados marcos”, enquanto o participante 3 referiu que considera que todos os técnicos se preocupam em desenvolver um trabalho de qualidade, como forma de superar a concorrência.

Relativamente à subcategoria *visão abrangente e de longo prazo*, o participante 1 referiu que “Eu acho que é médio prazo. Porque não como colaborador, pois, a equipa já está consolidada há muito tempo, mas acho que tem a ver com as flutuações do próprio mercado, a instituição só se pode manter se tiver clientes e portanto isso pode ser muito flutuante ao longo do tempo, pelo que há decisões que vão ser tomadas e não se consegue pensar nem a 5 anos nem a 10 anos, acaba-se por se pensar mais em ano letivo”. Porém, de acordo com alguns autores, este conjunto de competências reúne-se para garantir, essencialmente, a longo prazo, o desempenho da empresa (Lans et al., 2011; Lans et al., 2005).

No que concerne à *estimação da viabilidade financeira da implementação da estratégia*, o participante 1 mencionou que é realizada essa tentativa, contudo, trata-se de uma profissão muito flutuante pelo que tem que ser sempre dentro dos limites e é sempre muito difícil fazer orçamentos. Por outro lado, o participante 3 referiu que “remete um bocadinho à direção da instituição”.

Relativamente às dificuldades e/ou facilidades no que concerne à capacidade estratégica destes técnicos, apenas dois dos participantes responderam. O participante 1 referiu que “Não há na formação, tem que ser autodescoberta”. Por outro lado, o participante 2 mencionou que “Não há grande projeção de mudanças, hoje faço isto daqui a 10 anos, estou aqui a fazer o mesmo, pelo que também não há estratégia. É necessário ser alguém da direção a definir rumos e dar objetivos e, ai sim, conseguem moldar o pensamento e atingi-los mas, não como iniciativa e, portanto, não tomam uma estratégia própria para atingir essa iniciativa”.

6.6 Categoria F. Competência empreendedora: compromisso

Tabela 8 - Respostas dos participantes da competência empreendedora: compromisso

Categoria e subcategorias		Presença da subcategoria nos sujeitos				Sujeitos
		1 CORPE	2 EMDIIP	3 DIF	4 PIN	
Categoria F. Competência Empreendedora: Compromisso						
Subcategorias	Responsabilidade pelos objetivos de longo prazo estabelecidos			✓	✓	2
	Compromisso com as crenças e valores da instituição	✓	✓	✓	✓	4
	Dedicação ao trabalho	✓	✓	✓	✓	4
	Gestão das adversidades/insucesso	✓	✓		✓	3

No que se refere à 'Categoria F. Competência empreendedora: compromisso' (ver Tabela 8) é possível constatar algumas diferenças nas respostas dos participantes, sendo que se destacam duas subcategorias referidas comumente pelos participantes contemplados neste estudo. Tal facto pode ser justificado pelas distintas perspetivas e vivências que cada diretor priva ou privou com os técnicos de Reabilitação Psicomotora.

Destacam-se como subcategorias mais referidas pelos participantes o *compromisso com as crenças e valores da instituição* (1, 2, 3 e 4) e a *dedicação ao trabalho* (1, 2, 3 e 4), seguindo-se a *gestão de adversidades/insucesso* (1, 2 e 4) mencionada por três dos participantes e, por último, a *responsabilidade pelos objetivos de longo prazo estabelecidos* (3 e 4) destacada por dois participantes.

Relativamente à subcategoria *responsabilidade pelos objetivos e metas de longo prazo*, o participante 1 mencionou que se trata não de metas de longo prazo mas, sim, de metas de médio prazo. O participante 2 acrescenta que os técnicos não se comprometem com metas superiores a um ano. Será que o desempenho dos técnicos seria melhor se se comprometessem com metas de longo prazo? Será que atingiriam os objetivos de um modo mais eficaz?

Na subcategoria *gestão das adversidades/insucesso*, o participante 2 considerou que os técnicos perante situações de insucesso são capazes de começar de novo, ou seja, de reiniciarem a sua atividade, todavia, já existiram casos em que não se assume uma incapacidade mas, sim, que o outro profissional da área possa ter uma melhor abordagem devido a experiências e características pessoais, passando o caso a esse técnico. Deste modo, é fundamental que perante estas situações haja consciência deste processo, pois, o insucesso compõe uma crucial fonte de aprendizagem para os

empreendedores (Shepherd, 2004). Com uma perspetiva diferente surge o participante 3 ao ter mencionado que “nós nunca passamos por essa experiência”.

Relativamente às dificuldades e/ou facilidades no que diz respeito à capacidade de compromisso destes técnicos, todos os participantes referiram não existir dificuldades a este nível.

Os participantes foram, também, questionados acerca da criatividade dos seus técnicos. Quando questionados se os técnicos de Reabilitação Psicomotora são pessoas criativas, o participante 1 referiu que “Acho que depende das pessoas e não tem a ver com a formação dos técnicos”, enquanto o participante 2 afirmou que estes técnicos não são criativos, o participante 3 que uns são e outros nem tanto e, em oposição, o participante 4 que refere estes técnicos como criativos. O participante 1 referiu que estes técnicos demonstram a sua criatividade “Tentando criar situações nas próprias sessões diferentes das que a criança está habituada para que se motive e adira e a família também vá vendo os resultados”, já o participante 3 referiu que os técnicos demonstram a sua criatividade através do tipo de material que é criado para determinados objetivos, do modo como se envolvem para angariar qualquer donativo para a instituição. Por outro lado, o participante 4 referiu que o fazem “assumindo projetos próprios”.

Ainda no que se refere à criatividade, quando questionados os participantes sobre as dificuldades relativas à capacidade destes técnicos serem criativos, o participante 1 referiu que “Eu acho que aí tem que ser dos recursos necessariamente porque para ser ideal tinha que ser um espaço maior com mais recursos pelo que a pessoa tem que ser criativa com aquilo que tem e o melhor que tem é realmente a cabeça e pensar nas situações”, enquanto o participante 2 mencionou que “Eu acho que o serem pouco criativos não é mau porque o facto de serem pouco criativos significa que se adaptam a coisas diferentes numa mesma situação, o que é positivo. E portanto o não serem criativos não significa que não tenham resultados bons, significa é que chegam à mesma meta por um caminho diferente que é o mais curto normalmente e, aí, os Psicomotricistas ganham, levam sempre o caminho mais curto”.

Após a caracterização das competências empreendedoras, foi solicitado aos diretores que destacassem a mais relevante para o desempenho do técnico de Reabilitação Psicomotora e, posteriormente, que as colocassem por ordem de importância, sendo que o participante 4 não respondeu a estas questões. Assim, todos os participantes destacaram a competência empreendedora relacionamento, como a mais importante, ainda que as tenham ordenado de forma diferente: relacionamento, compromisso,

conceitual, oportunidade, estratégicas e organização (participante 1); relacionamento, estratégicas, compromisso, conceitual, organização e oportunidade (participante 2); relacionamento, compromisso, estratégicas, organização, oportunidade e conceitual (participante 3).

O participante 2 enfatizou, ainda, a relevância de existir trabalhos sobre a visão que as instituições têm dos Psicomotricistas, se reconhecem ou não, a capacidade empreendedora dos técnicos, considerando também importante a existência desta preocupação, por parte da comunidade científica.

7 Conjunto de Boas Práticas/Estratégias

Em seguida é apresentado um conjunto de boas práticas/estratégias para operacionalização das competências empreendedoras, de modo a proporcionar uma melhoria na dinâmica das instituições, assim como, uma maximização do potencial criativo e inovador dos técnicos pertencentes às instituições. Estas estratégias foram elaboradas a partir das estratégias anteriormente referidas na revisão da literatura, a partir das respostas dos diretores das instituições e, também, de propostas do próprio investigador.

Primeiramente, procede-se à apresentação do conjunto de boas práticas/estratégias gerais (tabela 9) e, posteriormente, ao conjunto de boas práticas/estratégias específicas por competência empreendedora subdividindo-se, ainda, em individuais e em grupo (tabela 10). É de enfatizar que são vários os aspetos incluídos nas boas práticas/estratégias que já se encontram em vigor nas instituições, no entanto, foram igualmente enaltecidos pelos diretores das instituições, pelo que se optou pela sua inclusão, embora ainda haja muito a realizar neste âmbito.

Tabela 9 - Conjunto de boas práticas/estratégias gerais para operacionalizar as competências empreendedoras

Conjunto de boas práticas/estratégias gerais para operacionalização das Competências Empreendedoras
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover o desenvolvimento de competências pessoais como a criatividade, inovação, liderança e negociação através de ações de formação e <i>workshops</i> relacionados com estas temáticas. ▪ Promover a utilização da <i>Internet</i> / redes sociais <i>on-line</i> para estabelecer contactos entre os técnicos (ex.: plataforma de comunicação da instituição). ▪ Incentivar os técnicos a tornarem-se mais proactivos, apoiando o desenvolvimento e criação das suas ideias e convicções. ▪ Incentivar a autonomia dos técnicos, atribuindo-lhes responsabilidades de ordem progressiva. ▪ Promover a autodescoberta e o autodesenvolvimento incentivando os técnicos a realizarem pesquisas que fundamentem e fortaleçam as suas áreas de intervenção. ▪ Maximizar um trabalho multidisciplinar entre os técnicos, sendo fundamental abranger diferentes áreas de intervenção como a Educação e a Saúde. ▪ Promover o contacto dos técnicos com todos os contextos onde a criança se insere de modo a adequar a intervenção à sua realidade (Ex.: através de encontros/reuniões/visitas frequentes) ▪ Promover nos técnicos uma adequada relação com as famílias (Ex.: através de encontros/reuniões/visitas frequentes)

- Promover a partilha de conhecimentos entre técnicos de diferentes áreas através de reuniões.
- Promover parcerias com diferentes entidades (ex.: faculdades) com intuito de proporcionar atividades de voluntariado aos estudantes interessados.

Tabela 10 - Conjunto de boas práticas/estratégias para operacionalizar as competências empreendedoras organizadas em individuais e em grupo

	Individuais	Grupo
Oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mural de ideias: espaço onde os técnicos registam ideias para desenvolver, relacionadas com oportunidades que tenham identificado na sua prática, bem como, o registo de problemas/adversidades que surjam ao longo do dia para que, posteriormente, possam ser refletidos e debatidos em equipa, originando soluções para as situações apontadas. ▪ Promover a especialização dos técnicos em perturbações do desenvolvimento específicas. ▪ Convidar pontualmente empreendedores de referência na área para que possa partilhar a sua experiência da vida real de âmbito empreendedor. ▪ Permitir aos técnicos trabalhar em diferentes locais (nas escolas, domicílio, hospitais) e envolver-se em diferentes projetos*. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver projetos em prol da instituição, em que os técnicos poderiam votar no projeto mais inovador, viável e necessário. ▪ Identificar oportunidades através da troca de experiências entre instituições. ▪ Pesquisar e discutir o percurso de diferentes empreendedores na área de intervenção dos técnicos. ▪ Análise da concorrência: nas reuniões de equipa, analisar periodicamente as práticas das instituições concorrentes, refletindo sobre eventuais mudanças na própria instituição; através de momentos de trocas de experiências entre instituições, discutir diferentes práticas e modos de intervenção.*
Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Pitch</i> temático: breve apresentação individual de um tema decidido pela equipa (ex.: metodologias recentes/trabalho/ideia) seguido de discussão/reflexão. ▪ Incentivar o desenvolvimento e a maximização dos <i>skills</i> de comunicação dos técnicos através da participação dos técnicos em comunicações orais, como ações de sensibilização, congressos, palestras, etc. ▪ Desenvolver e manter contactos com empreendedores externos de modo a criar e desenvolver redes apropriadas na área. ▪ Permitir aos técnicos trabalhar em diferentes locais (nas escolas, domicílio, hospitais) e envolver-se em diferentes projetos*. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adotar o trabalho em equipa. ▪ Grupos de trabalho rotativos. ▪ Reuniões de equipa para partilha de conhecimento e problemáticas de casos entre técnicos. ▪ Partilhar informação com os diferentes contextos em que a criança se insere (escola e família). ▪ Promover a nomeação mensal de um técnico ou grupo de técnicos para organização de atividades de lazer em equipa.*
Concetual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar os técnicos a criarem um novo material / novo serviço / metodologias / estratégias de <i>marketing</i>. ▪ Promover a atribuição de um prémio ao funcionário do mês e homenageá-lo publicamente entre instituições. ▪ Promover a partilha de dinâmicas institucionais entre instituições e convidar os funcionários de outras equipas a serem sócios da sua instituição*. ▪ Promover a tomada de decisão dos técnicos através de grupos de trabalho, em que cada mês há um responsável por liderar o grupo, tomando decisões finais do grupo*. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar o conhecimento na área de gestão para valorização pessoal e profissional*. ▪ Expor os técnicos a situações desafiadoras a fim de os expor, num ambiente protegido, a possíveis desafios e incertezas da vida real. ▪ <i>Brainstorming</i> para geração de ideias inovadoras (produto, processo, <i>marketing</i>). ▪ Visualização de vídeos e leitura de artigos sobre diferentes temas (ex.: Empreendedorismo, criatividade e área de intervenção) e, posterior, discussão em equipa e análise das diferentes perspetivas, riscos e eventuais decisões.
Organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar o conhecimento na área da gestão de projetos fora e dentro da própria instituição através de ações de formação pontuais*. ▪ Planificação por períodos (anual/semestral/trimestral) do trabalho que a instituição se propõe a desenvolver*. ▪ Promover a tomada de decisão dos técnicos através de grupos de trabalho, em que cada mês há um responsável por liderar o grupo, tomando decisões finais do grupo*. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar o reforço positivo entre os técnicos como forma de os motivar. ▪ Promover a nomeação mensal de um técnico ou grupo de técnicos para organização de atividades de lazer em equipa.*

Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificação por períodos (anual/semestral/trimestral) do trabalho que a instituição se propõe a desenvolver*. ▪ Estipulação das diferentes estratégias essenciais à concretização dos objetivos estipulados (ex.: planeamento de objetivos e estratégias). ▪ Incentivar o conhecimento na área da gestão de projetos fora e dentro da própria instituição através de ações de formação pontuais*. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise da concorrência: nas reuniões de equipa, analisar periodicamente as práticas das instituições concorrentes, refletindo sobre eventuais mudanças na própria instituição; através de momentos de trocas de experiências entre instituições, discutir diferentes práticas e modos de intervenção.* ▪ Reuniões de equipa periódicas para estabelecimento de metas, mecanismos de avaliação das metas e sugestões de mudanças futuras*.
Compromisso		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniões de equipa periódicas para estabelecimento de metas, mecanismos de avaliação das metas e sugestões de mudanças futuras*. ▪ Reuniões de equipa para reflexão e análise de casos de insucesso e adversidades, fornecendo estratégias específicas para os ultrapassar. ▪ Realizar parcerias com outras instituições.

*Estratégias transversais às diferentes competências

8 Considerações Finais

Como se verificou na revisão da literatura, e tendo em consideração a situação de empregabilidade atual do país, é necessário que as empresas se mostrem recetivas a este tipo de iniciativas e que invistam em intervenções a este nível, pois, os benefícios e os resultados tanto para os seus trabalhadores, como para o sucesso da própria empresa revelar-se-ão, certamente, positivos.

Assim, é expectável que um maior investimento ao nível das competências empreendedoras nestes técnicos aumente o potencial do indivíduo, esperando-se que a longo prazo os resultados se repercutam ao nível económico da empresa.

Após análise da literatura e levantamento das melhores práticas para se promover as competências empreendedoras, bem como, levantamento de necessidades junto dos diretores das instituições, foi proposto um conjunto de boas práticas/estratégias, com o intuito de proporcionar aos técnicos, no seu contexto profissional, uma melhoria do perfil de competências profissionais, assim como, da própria dinâmica institucional. Os diretores das instituições consideraram como competências empreendedoras mais relevantes a um melhor desempenho dos técnicos de Reabilitação Psicomotora, no contexto profissional, a oportunidade, o relacionamento, a organização e o compromisso, sendo que a competência empreendedora relacionamento assumiu um particular destaque.

Embora existam inúmeras vantagens, como a melhoria da dinâmica institucional e dos serviços/produtos oferecidos aos clientes, do perfil de competências dos técnicos, bem

como, do contributo para o desenvolvimento e crescimento económico, ainda há um longo caminho a percorrer no que concerne à promoção das competências empreendedoras, na maioria das instituições portuguesas. Assim, este estudo contribuiu para a promoção do espírito empreendedor em Portugal, mais especificamente, em técnicos de Reabilitação Psicomotora, no decorrer da sua atividade profissional.

Como em qualquer estudo, existem limitações que futuramente, em investigações semelhantes, devem ser tomadas em consideração.

Uma das principais limitações pode ser o facto do contexto específico deste estudo contribuir para a reduzida generalização dos resultados, ou seja, o foco nos técnicos de Reabilitação Psicomotora e, não em todos os técnicos das instituições, aspeto que se justifica pelos constrangimentos temporais inerentes a um trabalho desta natureza.

Outra limitação poderá referir-se à ausência de uma análise quantitativa (contagem de frequências), assim como, à ausência da triangulação de instrumentos de recolha de dados.

O horizonte temporal de realização da dissertação constitui uma limitação que, inevitavelmente, influencia todas as mencionadas anteriormente, uma vez que condiciona a tomada de decisões que em função do objeto de estudo parece evidenciar-se como mais adequada mas que pode, eventualmente, tornar-se em fonte de questionamento.

Assim, também existem sugestões de investigação futura a considerar em estudos desta natureza. Uma destas sugestões prende-se com a aplicação prática destas estratégias nas instituições, para analisar a sua eficácia e contribuir, posteriormente, para uma melhoria ao nível da dinâmica institucional e do perfil de competências dos técnicos.

A triangulação de instrumentos de recolha de dados traduz-se noutra sugestão de investigação futura, na medida em que, futuramente poderá recorrer-se à utilização de diferentes instrumentos de obtenção de informação, de modo a alcançar-se uma maior validade e fiabilidade dos dados em estudos futuros.

Uma outra sugestão futura visa a realização de outros estudos em empresas com técnicos de outras áreas, de modo a validar as estratégias e, eventualmente, desenvolver-se um programa de competências empreendedoras, comparando resultados dos diferentes técnicos.

Por último, é ainda de salientar a existência de algumas relações que devem ser alvo de investigação futura, uma vez que não foram encontradas justificações na literatura:

- a) Relação entre o desenvolvimento e exploração de oportunidades e: características pessoais; área específica de intervenção; trabalho em diferentes locais; limitações de espaço e financeiras;
- b) Relação entre a realização de mudanças estratégicas e os diretores da instituição;
- c) Relação entre a avaliação e posicionamento num nicho de mercado e a concorrência.

9 Referências

- Associação Portuguesa de Psicomotricidade (APP) (s.d.). Retirado de <http://www.appsicomotricidade.pt>
- Baisch, L. d., Estrada, R. J., Scherer, F. L., Hahn, I. S., e Thurner, B. D. (2012). Gestão Estratégica e as Competências Gerenciais no Departamento de Marketing: Estudo de uma Indústria de Bebidas. *Revista de Administração da UFSM*, 5, 729-748. doi: 10.5902/198346597689
- Barbosa, S. D., Kickul, J., e Smith, B. R. (2008). The road less intended: integrating entrepreneurial cognition and risk in Entrepreneurship Education. *Journal of Enterprising Culture*, 16(4), 1-29. doi: 10.1142/S0218495808000181
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baron, R. A., e Shane, S. A. (2008). *Entrepreneurship: A Process Perspective* (2nded.). Mason: Thomson Higher Education.
- Blenker, P., Korsgaard, S., Neergaard, H., e Thrane, C. (2011). The questions we care about: paradigms and progression in entrepreneurship education. *Industry e Higher Education*, 25(6), 417-427. <http://dx.doi.org/10.5367/ihe.2011.0065>
- Bogdan, R. C., e Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Bonnet, H., Quist, J., Hoogwater, D., Spaans, J., e Wehrmann, C. (2006). Teaching sustainable entrepreneurship to engineering students: the case of Delft University of Technology. *European Journal of Engineering Education*, 31(2), 155-167. doi: 10.1080/03043790600566979
- Boscaini, F. (2004). Especificidade da semiologia psicomotora para um diagnóstico adequado. *A Psicomotricidade*, 3, 53-65.

- Brockhaus, R. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520. doi: 10.2307/255515
- Clarke, J., e Underwood, S. (2011). Learning based on "entrepreneurial volunteering". Using enterprise education to explore social responsibility. *Industry e Higher Education*, 25(6), 461-467. <http://dx.doi.org/10.5367/ihe.2011.0068>
- Collins, C., Locke, E. e Shane, S. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279. doi: 10.1016/S1053-4822(03)00017-2
- Comissão das Comunidades Europeias (2006). *Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem*. Retirado em 17/5/2014, de http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2006/com2006_0033pt01.pdf
- DeTienne, D. R., e Chandler, G. N. (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test. *Academy of Management Learning e Education*, 3(3), 242-257. doi: 10.5465/AMLE.2004.14242103
- Dimov, D. (2007). From Opportunity Insight to Opportunity Intention: The Importance of Person-Situation Learning Match. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 561-583. doi: 10.1111/j.1540-6520.2007.00188.x
- Drucker, P. (2003). *Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Drucker, P. (2002). The Discipline of Innovation. In Harvard Business School. (Eds). *Harvard Business Review on The Innovative Enterprise*. Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation, 111-127. Retirado em 10/3/2014, de [http://mis.postech.ac.kr/class/MEIE780_AdvMIS/2012%20paper/Part1%20\(Pack1-3\)/01_intro/1-2\)%20The%20Discipline%20of%20Innovation.pdf](http://mis.postech.ac.kr/class/MEIE780_AdvMIS/2012%20paper/Part1%20(Pack1-3)/01_intro/1-2)%20The%20Discipline%20of%20Innovation.pdf)
- Dutta, D. K., e Crossan, M. M. (2005). The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 425-449. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00092.x
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi: 10.5465/AMR.1989.4308385

- Erkkila, K. (2000). *Entrepreneurial Education: mapping the debates in the United States, the United Kingdom and Finland*. New York: Garland Publishing Inc.
- Fayolle, A., e Gailly, B. (2008). From craft to science: Teaching models and Learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 569 - 593. doi: 10.1108/03090590810899838
- Ferreira, J., Figueiredo, I. e Pereira, M. (2007). *Guião Promoção do Empreendedorismo na Escola*. Lisboa: Ministério da Educação/Direcção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular. Retirado em 17/12/2013, de https://juventude.gov.pt/Emprego/InovaJovensCriativos/Documents/Guiao_Promocao_Empreendedorismo_escola_DGE.pdf
- Ferreira, J., Raposo, M. e Rodrigues, R. (2007). *Propensão para a criação da própria empresa - proposta e teste de um modelo conceptual com recurso a equações estruturais*. In Ayala Calvo, J. C. y grupo de investigación FEDRA, Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro (Eds). (1324-1337). España: Universidad de La Rioja.
- Fink, M., Harms, R., e Kraus, S. (2008). Cooperative internationalization of SMEs: Self-commitment as a success factor for International Entrepreneurship. *European Management Journal*, 26(6), 429– 440. doi: 10.1016/j.emj.2008.09.003
- Flick, U. (2008). *Triangulation: eine Einführung*. Netherlands: Springer DE.
- Fonseca, V. (2009). Para uma Teoria da Perfectibilidade Psicomotora: Algumas Implicações para a Intervenção Psicomotora. *A Psicomotricidade*, 12(9), 9-52.
- Fonseca, V. (2006). *Terapia Psicomotora: Estudo de Casos*. Âncora Editora.
- Fonseca, V., e Martins, R. (2001). *Progressos em Psicomotricidade*. Lisboa: Edições FMH.
- Franke, N. e Luthje, C. (2003). The “Making” of an Entrepreneur: Testing a Model of Entrepreneurial Intent among Engineering Students at MIT. *ReD Management*. 33(2), 135-147. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9310.00288/pdf>
- Fuentes, M. M., Arroyo, M. R., Bojica, A. M., e Pérez, V. F. (2010). Prior knowledge and social networks in the exploitation of entrepreneurial opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 481-501. doi: 10.1007/s11365-010-0136-1

- Fuller-Love, N. (2009). Formal and informal networks in small businesses in the media industry. *Int Entrep Manag J*, 5(3), 271–284. doi: 10.1007/s11365-008-0102-3
- Given, I. M. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, (1-2), Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Gray, P. S., Williamson, J. B., Karp, D. A., e Dalphin, J. R. (2007). *The Research Imagination: An introduction to Qualitative and Quantitative Methods*. New York: Cambridge University Press.
- Greve, A. (1995). Networks and Entrepreneurship – An analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process, *Scandinavian Journal of Management*. 11(1), 1-24. doi: 10.1016/0956-5221(94)00026-E
- Heinonen, J.; Poikkijoki, S. e Vento-Vierikko, I. (2007). Entrepreneurship for bioscience researchers: A case study of an entrepreneurship programme. *Industry and Higher Education*, 21(1), 21-30. <http://dx.doi.org/10.5367/000000007780222714>
- Izquierdo, E., e Buyens, D. (2008). Impact Assessment of an Entrepreneurship Course on Students' Entrepreneurial Competences: A Constructivist Perspective. Unpublished manuscript. Universiteit Gent.
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Developments, trends and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577-598. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x
- Lans, T., Bergevoet, R., Mulder, M., e Van Woerkum, C. (2005). Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness. In M. Batterink, R. Cijssouw, M. Ehrenhard, H. Moonen, e P. Terlouw (Eds.), *Selected papers from the 8 th PhD conference on business economics, management and organisation science*, PReBEM/NOBEM, Enschede, 81-95.
- Lans, T., Biemans, H., Mulder, M., e Verstegen, J. (2010). Self-Awareness of Mastery and Improvability of Entrepreneurial Competence in Small Businesses in the Agrifood Sector. *Human Resource Development Quarterly*, 21(2), 147-168. doi: 10.1002/hrdq.20041
- Lans, T., Verstegen, J., e Mulder, M. (2011). Analysing, pursuing and networking: Towards a validated three-factor framework for entrepreneurial competence from a

- small firm perspective. *International Small Business Journal* , 29(6), 695–713. doi: 10.1177/0266242610369737
- LeCompte, M. D., e Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in educational research. *Review of Educational Research*, 52(2), 31-60. doi: 10.3102/00346543052001031
- Liñán, F., Rodríguez-Cohard, J. C., e Rueda-Cantuche, J. M. (2011). Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education. *International Entrepreneurship Management Journal*, 7(2), 195-218. doi: 10.1007/s11365-010-0154-z
- Lobler, H. (2006). Learning Entrepreneurship from a Constructivist Perspective. *Technology Analysis e Strategic Management*, 18(1), 19–38. doi: 10.1080/09537320500520460
- Man, T., e Lau, T. (2000) Entrepreneurial Competencies of SME Owner/Managers in the Hong Kong Services Sector: A Qualitative Analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3), 235-254. doi: 10.1142/S0218495800000139
- Man, T., Lau, T., e Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- Miles, M. B., e Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook* (2nd Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mitchelmore, S., e Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour e Research*, 16(2), 92-111. doi: 10.1108/13552551011026995
- Morse, J. M. (Ed.). (1989). *Qualitative Nursing Research: A Contemporary Dialogue*. Newbury Park, CA: Sage.
- Naia, A. (2013). *Entrepreneurship Education in Sport Sciences: A new curricula for new demands?* Germany: LAP Lambert Academic Publishing. ISBN: 978-3-659-52321-2.
- Naia, A., Baptista, R., Januário, C., e Trigo, V. (2014). A systematization of the literature on entrepreneurship education - Challenges and emerging solutions in the

- entrepreneurial classroom. *Industry e Higher Education* , 28(2), 79–96. doi: 10.5367/ihe.2014.0196
- Neck, H. M., e Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship Education: Known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55-70. doi: 10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x
- Papayannakis, L., Kastelli, I., Damigos, D., e Mavrotas, G. (2008). Fostering entrepreneurship education in engineering curricula in Greece. Experience and challenges for a Technical University. *European Journal of Engineering Education*, 33(2), 199-210. doi: 10.1080/03043790801980086
- Piçarra, C., Gonçalves, J., Marques, J., Reis, L., Ornelas, R., Ferreira, V. (2013). Observatório de Empregabilidade da Faculdade de Motricidade Humana – Aplicação de um Questionário a Recém-Licenciados em Reabilitação Psicomotora. Documento não publicado realizado no âmbito da Unidade Curricular de Formação Profissional e Organização do Trabalho do Mestrado em Reabilitação Psicomotora da Faculdade de Motricidade Humana.
- Podoyntsina, K., Bij, H. V., e Song, M. (2011). The Role of Mixed Emotions in the Risk Perception of Novice and Serial Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), p. 115-140. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00476.x
- Redford, D. (2007). *Educação do Empreendedorismo em Portugal*. Retirado em 17/5/2014, de http://www.Empreendedorismo.pt/portal-emp/?l=pt_PT&id=24&aid=53
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 75-86. doi: 10.1108/13522750310470055
- Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Savanevičienė, A., Stukaitė, D., e Šilingienė, V. (2008). Development of Strategic Individual Competences. *Engineering Economics* , 58(3), 81-88. Retirado em 27/4/2014, de <http://www.ktu.edu/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/58/1392-2758-2008-3-58-81.pdf>
- Sexton, D. L. (1982). Research needs and issues in entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton, e K. H. Vesper, *Encyclopedia of entrepreneurship*. United States of America: Prentice - Hall.

- Shane, S., e Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. doi: 10.5465/AMR.2000.2791611
- Shepherd, D. A. (2004). Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure. *Academy of Management Learning e Education*, 3(3), 274-287. doi: 10.5465/AMLE.2004.14242217
- Sherman, P.S., Sebor, T.C. e Digman, L.A. (2008). Experiential Entrepreneurship in the Classroom: Effects of Teaching Methods on Entrepreneurial Career Choice Intentions. *Journal of Entrepreneurship Education*, 11, 29-42.
- Strauss, A. L., e Corbin, J. M. (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Tavares, J. (2003). *Formação e inovação no Ensino Superior*. Porto: Porto Editora.
- Timmons, J. A. e Spinelli, S. (2007) *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Trigo, V. (2003). *Entre o Estado e o Mercado: Empreendedorismo e a Condição do Empresário na China*. Lisboa: Ad Litteram.
- Villalba, E. (2010). Monitoring Creativity at an Aggregate Level: a proposal for Europe. *European Journal of Education*, 45(2), 314-330. doi: 10.1111/j.1465-3435.2010.01431.x
- Yin, R. K. (2003). *Case study research - Design and Methods* (Third Edition ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Yow, V. (1994). *Recording Oral History: A Practical Guide for Social Scientists*. United States of America: Sage.
- Zampier, M. A. e Takahashi, A. R. W., Fernandes, B. H. (2012). Sedimentando as Bases de um Conceito: As Competências Empreendedoras. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 1(1), 101-130. Retirado em 20/1/2014, de <http://www.regepe.org.br/index.php/regepe/article/view>

Conclusões Gerais

1 Principais Resultados

O principal objetivo que norteou esta tese relacionou-se com a promoção de competências empreendedoras em técnicos de Reabilitação Psicomotora, no contexto profissional e, traduziu-se na seguinte questão de investigação: *Como melhorar as competências empreendedoras dos técnicos de Reabilitação Psicomotora em contexto profissional?*

O Empreendedorismo e o intraempreendedorismo, enquanto áreas de investigação, têm vindo a ser alvo de vários estudos, porém, estes fenómenos são maioritariamente associados ao desenvolvimento económico e não tanto focados no desenvolvimento do potencial do indivíduo, por intermédio da promoção de competências empreendedoras.

Neste sentido, é crucial investigar os melhores métodos e estratégias, para se promover as competências empreendedoras no contexto profissional, proporcionando uma melhoria na dinâmica institucional, com reflexo no desenvolvimento económico. Este estudo centrou-se numa área específica, a da Reabilitação Psicomotora, embora se considere que esta preocupação se deva estender a todas as áreas profissionais.

De modo a concretizar o objetivo estipulado foram elaborados dois artigos, um concetual e outro empírico, tendo-se reunido informação de diversas fontes, através de diferentes métodos.

O objetivo do artigo concetual consistiu em caraterizar as competências empreendedoras e enfatizar a importância de se promoverem estas competências nos técnicos de Reabilitação Psicomotora, no contexto profissional.

Os resultados obtidos através do artigo concetual, a partir da análise do estado da arte nesta área, revelaram que não foram encontrados quaisquer estudos que analisassem a temática do intraempreendedorismo e das competências empreendedoras nos técnicos de Reabilitação Psicomotora.

Deste modo, iniciou-se um processo de consciencialização sobre a importância de se promover as competências empreendedoras nas instituições, como forma de melhorar o desempenho dos técnicos e, conseqüentemente, da própria instituição, uma vez que as empresas que integram a área da Reabilitação Psicomotora, quer de cariz privado como público devem inovar nos seus serviços e atividades, bem como, promover as competências empreendedoras dos seus técnicos para prestar os melhores cuidados aos indivíduos.

No artigo empírico, o objetivo consistiu na identificação de um conjunto de boas práticas/estratégias de operacionalização de competências empreendedoras em técnicos de Reabilitação Psicomotora, no contexto profissional, tendo por base a revisão da literatura e o levantamento das necessidades específicas das instituições, apontadas pelos diretores clínicos das mesmas.

Relativamente aos resultados deste estudo e, após análise da literatura e levantamento das melhores práticas para se promover as competências empreendedoras, bem como, do levantamento de necessidades junto dos diretores das instituições, foi proposto um conjunto de boas práticas/estratégias, com o intuito de proporcionar aos técnicos, no seu contexto profissional, uma melhoria do perfil de competências profissionais, assim como, da própria dinâmica institucional. Constatou-se, também, que a competência empreendedora considerada mais relevante pelos diretores das instituições, foi a competência de relacionamento, seguindo-se a oportunidade, organização e compromisso.

Por último, é importante salientar que este estudo também se revela útil para o contexto académico, no sentido em que fornece um conjunto de estratégias promotoras do empreendedorismo, mais especificamente, das competências empreendedoras, fundamentais para as reformulações curriculares, uma vez que se revela crucial a promoção das competências empreendedoras através do currículo e ao longo da vida académica.

2 Implicações para a Prática Profissional

Em Portugal, de acordo com o Projeto GEM, a atividade empreendedora advém, principalmente, do desemprego, contudo, grande parte das pessoas, quando comparadas com os outros países da União Europeia, têm dificuldade em identificar e explorar oportunidades (Sociedade Portuguesa de Inovação e Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, 2012). O campo da Reabilitação Psicomotora não é uma exceção no que concerne ao desemprego e generalização de contratos precários. Todas estas razões justificam o presente estudo, nomeadamente, a elaboração de um conjunto de boas práticas/estratégias, uma vez que se revela fundamental a estimulação das competências empreendedoras em técnicos desta área.

As boas práticas e estratégias apresentadas, para operacionalização das competências empreendedoras, traduzem-se numa importante implicação para a prática profissional dos técnicos de Reabilitação Psicomotora, no contexto profissional, na medida em que lhes permitirá melhorar as suas competências e,

consequentemente, o seu desempenho na instituição. Para além desta área específica, a promoção das competências empreendedoras deve ser transversal a todos os técnicos, independentemente da sua área de formação.

3 Sugestões de Investigação Futura

Existem sugestões de investigação futura a considerar em estudos próximos. Uma destas sugestões relaciona-se com a aplicação prática destas estratégias nas instituições, para analisar a sua eficácia e contribuir para uma melhoria ao nível da dinâmica institucional e de um maior investimento pessoal dos técnicos, no que concerne à melhoria de competências empreendedoras.

A triangulação de instrumentos de recolha de dados traduz-se noutra sugestão de investigação futura, na medida em que, futuramente poderá recorrer-se à utilização de diferentes instrumentos de obtenção de informação, de modo a alcançar-se uma maior validade e fiabilidade dos dados em estudos futuros.

Também como sugestão de investigação futura surge a triangulação de fontes de recolha de dados, no sentido de em estudos futuros deste âmbito ser recolhida informação de diversas fontes, como alargar-se a entrevista a outros profissionais pertencentes à instituição.

É de salientar a existência de algumas relações que devem ser alvo de investigação futura, uma vez que não foram encontradas justificações na literatura:

- a) Relação entre o desenvolvimento e exploração de oportunidades e: características pessoais; área específica de intervenção; trabalho em diferentes locais; limitações de espaço e financeiras;
- b) Relação entre a realização de mudanças estratégicas e os diretores da instituição;
- c) Relação entre a avaliação e posicionamento num nicho de mercado e a concorrência.

Por último, uma outra sugestão futura visa a realização de outros estudos em empresas com técnicos de outras áreas, de modo a validar as estratégias e, eventualmente, desenvolver-se um programa de competências empreendedoras, comparando resultados dos diferentes técnicos.

4 Referências

Sociedade Portuguesa de Inovação (2012). *GEM Portugal 2012 – Estudo sobre Empreendedorismo*. Retirado de http://web.spi.pt/GEMportugal2012/files/GEM_PORTUGAL_2012.pdf

Anexos

Anexo A- Guião da Entrevista

Guião da Entrevista	
Objetivo	Questões
Legitimação da entrevista e clarificação de conceitos	
<ul style="list-style-type: none"> - Informar o entrevistado sobre os objetivos do projeto de investigação; - Salientar a importância do seu contributo; - Solicitar autorização para gravar a entrevista; - Entregar o consentimento informado e pedir para assinar; - Clarificar o conceito de competência empreendedora e diferentes tipos; - Esclarecer eventuais questões. 	
Empresa/instituição	
<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizar a empresa/instituição e área de formação do diretor/ Responsável 	<ul style="list-style-type: none"> - Como constituiu e organizou a sua empresa/instituição? Há quantos anos existe? - Quantos sócios fazem parte da Direção? Existe algum que tenha assumido maior destaque? - Com quantos funcionários começou? Quantos funcionários tem atualmente? - Quantos técnicos de Psicomotricidade/ intervenção psicomotora trabalham na instituição? Há quanto tempo? - Que outros técnicos trabalham na instituição? E quantos são? - Qual a sua área de formação (do diretor)?
Competências dos técnicos de Reabilitação Psicomotora: Aspetos Gerais	
<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizar as competências dos técnicos de Reabilitação Psicomotora 	<ul style="list-style-type: none"> - Que competências considera relevantes os técnicos de Reabilitação Psicomotora terem, para poderem desempenhar com sucesso as suas funções na instituição? Porquê? - Que competências mais valoriza nestes técnicos? - Que competências lhes faltam e podiam ser fomentadas através da formação inicial? - Através de que aspetos/tarefas/atividades essas competências podiam ser desenvolvidas?
Competência Empreendedora: Oportunidade	
<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizar a competência empreendedora <u>oportunidade</u> dos técnicos de Reabilitação Psicomotora 	<ul style="list-style-type: none"> - Os técnicos de Reabilitação Psicomotora têm facilidade em identificar oportunidades e lacunas de mercado para serem exploradas pela empresa? - Após reconhecerem as oportunidades, considera que estes técnicos desenvolvem essas oportunidades para benefício da própria empresa? - Os técnicos conseguem avaliar oportunidades, tendências e mudanças no mercado que possam ser exploradas pela instituição? - Quais as maiores dificuldades e/ou facilidades que identifica relativamente à capacidade de reconhecimento de oportunidades destes técnicos?
Competência Empreendedora: Relacionamento	
<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizar a competência 	<ul style="list-style-type: none"> - Os técnicos de Reabilitação Psicomotora têm facilidade em relacionar-se com outros técnicos (se na relação de um para um ou na relação com

empreendedora <u>relacionamento</u> dos técnicos de Reabilitação Psicomotora	o grupo comunicam eficazmente, gerem e evitam conflitos, reúnem consensos, etc.)? - E com a equipa multidisciplinar, de uma forma geral? - Se sim, são capazes de manter esse relacionamento? - Conseguem evitar e resolver conflitos com os colegas? - Conseguem construir consensos com os parceiros? - Comunicam de uma forma eficaz? - Quais as maiores dificuldades que identifica relativamente à capacidade de relacionamento destes técnicos?
Competência Empreendedora: Concetual	
- Caracterizar a competência empreendedora <u>concetual</u> dos técnicos de Reabilitação Psicomotora	- Os técnicos de Reabilitação Psicomotora têm facilidade em pensar de um modo intuitivo, ou seja, perceber algo que pode vir a acontecer/que se pode vir a verificar? - Revê neles a capacidade de observar, analisar e avaliar uma situação de forma subjetiva, ou seja, de diferentes ângulos/sob diferentes perspetivas? - Considera que são pessoas com capacidade de inovar? Ou seja, que conseguem diferenciar o seu trabalho do mercado, dos produtos e da tecnologia existente? - Assumem riscos? Que tipo de riscos? E fazem a avaliação destes riscos? Exemplifique uma situação. - Quais as maiores dificuldades que identifica relativamente à capacidade concetual destes técnicos, ou seja, à capacidade de inovarem, analisarem riscos, analisarem informação complexa?
Competência Empreendedora: Organização/administrativas	
- Caracterizar a competência empreendedora <u>organização</u> dos técnicos de Reabilitação Psicomotora	- Os técnicos de Reabilitação Psicomotora organizam de forma eficiente os diferentes recursos que têm disponíveis (internos, externos, humanos, físicos, financeiros e tecnológicos)? - Planeiam as ações/operações e utilização de recursos? - Utilizam e gerem os recursos de forma eficiente? - Têm facilidade em liderar colegas/funcionários/equipas, caso lhes seja solicitado ou incutida essa responsabilidade? - Motivam os colegas/funcionários/equipas para atingirem os objetivos? - Delegam responsabilidades em colegas/funcionários/equipas? - Quais as maiores dificuldades que identifica relativamente à capacidade de organização destes técnicos?
Competência Empreendedora: Estratégica	
-Caracterizar a competência empreendedora <u>estratégica</u> dos técnicos de Reabilitação Psicomotora	- Os técnicos de Reabilitação Psicomotora possuem uma visão abrangente e de longo prazo, relativamente à sua intervenção e ao seu papel na instituição? Porquê? (depende do tempo de trabalho dos técnicos na instituição) - Conseguem estabelecer e avaliar metas? - Utilizam os recursos e capacidades da empresa/instituição? - Realizam mudanças estratégicas? - Definem e avaliam o posicionamento num nicho de mercado? - Implementam as metas estabelecidas? - Analisam a viabilidade financeira da implementação da estratégia? - Monitorizam os resultados da implementação das estratégias? - Quais as maiores dificuldades que identifica relativamente à capacidade estratégica destes técnicos?
Competência Empreendedora: Compromisso	

- Caracterizar a competência empreendedora <u>compromisso</u> dos técnicos de Reabilitação Psicomotora	- Os técnicos de Reabilitação Psicomotora mantêm os seus compromissos com o trabalho? - Comprometem-se com metas de longo prazo? - Dedicam-se ao trabalho? - Comprometem-se com as crenças e valores da própria instituição ou do projeto ao qual estão vinculados? - Perante situações de insucesso, considera que estes técnicos são capazes de começar de novo, ou seja, de reiniciar a sua atividade? - Quais as maiores dificuldades que identifica relativamente à capacidade/noção de compromisso destes técnicos?
Criatividade	
- Caracterizar a capacidade criativa dos técnicos de Reabilitação Psicomotora	- Considera que os técnicos de Reabilitação Psicomotora são pessoas criativas? Porquê? - Se sim, de que modo o demonstram? - Quais as maiores dificuldades que identifica relativamente à capacidade destes técnicos serem criativos?
Hierarquização de competências empreendedoras	
- Hierarquizar as competências empreendedoras, em função da sua importância na instituição	- Se tivesse de escolher uma competência empreendedora que fosse mais relevante ao desempenho do trabalho do técnico de Reabilitação Psicomotora, qual escolheria? Porquê? - Se pudesse pôr por ordem as várias competências, qual seria a ordem? <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade • Relacionamento • Concetual • Organização/administrativas • Estratégicas • Compromisso - Considera que os técnicos de Reabilitação Psicomotora são empreendedores? Porquê?
Validação da entrevista	
- Averiguar se existe algum aspeto que não tenha sido abordado e que seja relevante para o participante; - Recolher sugestões para melhorar o guião; - Concluir a entrevista.	- Há ainda alguma coisa que ache importante acrescentar? - Tem alguma sugestão a fazer? Houve algum aspeto que não tenha sido abordado? - O que achou da entrevista? E do trabalho que se lhe associa?

Muito obrigada pela sua participação.

Anexo B- Referencial Concetual

Competências Empreendedoras	
<p>O Conceito: <i>As competências empreendedoras são consideradas uma característica de elevado nível abrangendo traços de personalidade, habilidades e conhecimentos e, portanto, podem ser vistas como a capacidade total do empreendedor em desempenhar um trabalho com sucesso. A principal vantagem de usar esta abordagem é que oferece uma forma de investigar características empreendedoras que têm efeitos a longo prazo e ligações mais próximas com o desempenho organizacional (Man, Lau e Chan, 2002, p. 124).</i></p>	
<p>Tipos de Competências Empreendedoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade; • Relacionamento; • Concetual; • Organização; • Estratégica; • Compromisso. 	
Competência Empreendedora: Oportunidade	
<ul style="list-style-type: none"> • Competências relacionadas com o reconhecimento e desenvolvimento de oportunidades de mercado por intermédio de vários meios (Lans, Bergevoet, Mulder e Van Woerkum, 2005); • Identificar oportunidades de negócio e lacunas no mercado (Man e Lau, 2000); • Avaliar mercados, tendências e mudanças do mercado (Man e Lau, 2000). 	
Competência Empreendedora: Relacionamento	
<ul style="list-style-type: none"> • Competências ligadas à interação que têm por base as relações pessoais (Lans, Bergevoet, Mulder e Van Woerkum, 2005), ou seja, têm por base os relacionamentos pessoais do empreendedor. • Construir, manter e utilizar as redes de relacionamentos (Man e Lau, 2000); • Comunicar eficientemente (Man e Lau, 2000); • Negociar com sócios ou parceiros (Man e Lau, 2000); • Administrar conflitos, ou seja, evitar e resolver os conflitos (Man e Lau, 2000). 	
Competência Empreendedora: Concetual	
<ul style="list-style-type: none"> • Competências que se manifestam no comportamento do empreendedor (Lans, Bergevoet, Mulder e Van Woerkum, 2005), ou seja, dizem respeito às capacidades de avaliar situações de risco (Man e Lau, 2000); • Pensar intuitivamente (Man e Lau, 2000); • Observar, analisar e avaliar de forma subjetiva (Man e Lau, 2000); • Inovar, ou seja, diferenciar-se em mercados, produtos e tecnologias (Man e Lau, 2000); 	
Competência Empreendedora: Organização	
<ul style="list-style-type: none"> • Competências associadas à organização de diferentes recursos internos, externos, humanos, físicos, financeiros e tecnológicos (Lans, Bergevoet, Mulder e Van Woerkum, 2005); • Adquirir e usar recursos de forma eficiente (Man e Lau, 2000); • Liderar funcionários e motivá-los a fim de concretizarem os objetivos (Man e Lau, 2000); 	
Competência Empreendedora: Estratégica	
<ul style="list-style-type: none"> • Competências relacionadas com os conceitos de definir, avaliar e implementar as estratégias da empresa (Lans, Bergevoet, Mulder e Van Woerkum, 2005); • Ter visão abrangente e de longo prazo (Man e Lau, 2000); • Estabelecer e avaliar metas (Man e Lau, 2000); • Realizar mudanças estratégicas (Man e Lau, 2000); • Estimar a viabilidade financeira, bem como, monitorizar os resultados da implementação da estratégia (Man e Lau, 2000). 	
Competência Empreendedora: Compromisso	

- Competências que possibilitam ao empresário seguir em frente com o negócio (Lans, Bergevoet, Mulder e Van Woerkum, 2005);
- Responsabilidade pelos objetivos de longo-prazo estabelecidos (Man e Lau, 2000);
- Compromisso com os próprios interesses, bem como, com as crenças e valores do empreendimento (Man e Lau, 2000).

Referências

- Lans, T., Bergevoet, R., Mulder, M., e Van Woerkum, C. (2005). Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness. In M. Batterink, R. Cijssouw, M. Ehrenhard, H. Moonen, e P. Terlouw (Eds.), *Selected papers from the 8 th PhD conference on business economics, management and organisation science, PReBEM/NOBEM*, Enschede, 81-95.
- Lans, T., Biemans, H., Mulder, M., e Verstegen, J. (2010). Self-Awareness of Mastery and Improvability of Entrepreneurial Competence in Small Businesses in the Agrifood Sector. *Human Resource Development Quarterly*, 21(2), 147-168.
- Man, T., Lau, T., e Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.
- Mitchelmore, S., e Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour e Research*, 16(2), 92-111.